



A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

Nádia Elisa Cristóvão Chivunda

Dissertação Apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, Setembro de 2018

“Ninguém escapa ao sonho de voar, de ultrapassar os limites do espaço aonde nasceu de ver novos lugares e novas gentes. Mas saber ver em cada coisa, em cada pessoa aquele algo que as define como especial, um objeto singular, um amigo é fundamental. Navegar é preciso reconhecer o valor das coisas e das pessoas, é mais preciso ainda.”

Antoine de Saint Exupéry

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles que de alguma forma contribuíram diretamente ou indiretamente para que esta dissertação fosse realizada e concluída.

Começo por agradecer a Deus Pai, todo poderoso por me ter guiado, iluminado, e me ter dado forças para seguir adiante dentre todas as dificuldades, angústias, inquietações, questionamentos, por me ter mostrado que possuo capacidades para ir mais além. Aos meus pais: Carlos Chivunda e Deolinda Chivunda que são meu combustível, inspiração, dois seres precisos e fundamentais em minha vida. Que dignamente me apresentaram a importância da família e ao caminho da honestidade e persistência.

À minha Orientadora Professora Doutora Fátima Ney Matos, pelo apoio, disponibilidade, incentivo, ensinamentos para que esta dissertação fosse finalizada.

Ao corpo de Docentes da Instituição ISMT de forma geral.

Especialmente à Doutora Maria Pinto que acompanhou o meu processo de transição desde o início ao fim de curso.

Aos meus Padrinhos Rui e Ana Vaz por toda força e pensamentos positivos que me puderam passar, aquela frase: Afilhada és capaz, tu podes, e tu consegues.

A todos amigos meus chegados e em especial colegas de apartamento que acompanharam a minha evolução Caetano Vunge, Eunice Dos Santos Vunge, Anacleto Toco, e ao meu companheiro e grande amigo de todos os momentos que só a gente sabe o quanto, Edson André em uma só palavra: obrigada por tudo.

Muito obrigada a todos.

Resumo

O objetivo deste trabalho foi, através do estudo de caso do banco nacional de maior peso na economia angolana, e cujas práticas são maioritariamente seguidas pelos bancos menores, e por isso de alguma forma aceite como representativo do setor financeiro nacional; conhecer a composição dos recursos humanos do setor financeiro angolano, e a sua perceção sobre os programas de formação oferecidos pela banca, e em que medida essa formação oferecida contribui para a eficiência do desempenho na organização. Assim, foi feita uma avaliação baseada em indicadores de desempenho organizacional, procurando perceber até que ponto é que a formação recebida, pode contribuir para as melhores práticas de gestão de recursos humanos que promovem um bom desempenho organizacional do setor financeiro angolano. Em termos metodológicos, a investigação foi de carácter exploratório e descritivo tendo uma natureza quantitativa. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se o preenchimento de inquéritos online, cujas respostas foram posteriormente tratadas através de 2 plataformas informáticas, um software de tratamento estatístico de dados, JASP e a aplicação Microsoft Excel. Por fim, concluiu-se que a formação no setor bancário angolano é uma prática estabelecida e aceite como veículo de uma performance com vista à excelência, logo, bem, recebida por todos.

Palavras-Chave: setor financeiro, recursos humanos, formação, colaboradores e gestores, desempenho organizacional.

Abstract

The objective of this work was, through the case study of the national bank of greater weight in the Angolan economy, and whose practices are mostly followed by smaller banks, and therefore somehow accepted as representative of the national financial sector; to characterize the composition of the human resources of the Angolan financial sector in general terms, as well as the role of the training provided by the bank and how these effects are felt by the beneficiaries of this training, the Bank's employees and managers. An evaluation based on organizational performance indicators was carried out, trying to understand the extent to which the training received, can contribute to the best human resources management practices that promote a good organizational performance of the Angolan financial sector. In methodological terms, the research was exploratory and descriptive, having a qualitative nature. As a data collection technique, the online questionnaire was filled in, whose answers were later processed through 2 computer platforms, a statistical data processing software, JASP and the Microsoft Excel application. Finally, conclusions were drawn regarding the case study that, training in the Angolan banking sector is an established practice and commonly accepted as a vehicle for a performance with a view to excellence, well received by all.

Key-words: financial sector, human resources, training, employees and managers, organizational performance.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização das variáveis utilizadas no questionário dos colaboradores e gestores.	9
Tabela 2 – Frequências absolutas e relativas da variável – Idade (colaboradores).	10
Tabela 3 – Frequências absolutas e relativas da variável – Género (colaboradores).	10
Tabela 4 – Frequências absolutas e relativas da variável – Escolaridade (colaboradores).	11
Tabela 5 – Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de contrato (colaboradores).	11
Tabela 6 – Frequências absolutas e relativas da variável – Área bancária (colaboradores).	11
Tabela 7 – Frequências absolutas e relativas da variável – Função no banco (colaboradores).	11
Tabela 8 – Frequências absolutas e relativas da variável – Antiguidade no banco (colaboradores).	12
Tabela 9 – Frequências absolutas e relativas da variável – Experiência na função (colaboradores).	12
Tabela 10 – Frequências absolutas e relativas da variável – Mentor no banco (colaboradores).	12
Tabela 11 – Frequências absolutas e relativas da variável – Formação dada pelo banco (colaboradores).	13
Tabela 12 – Frequências absolutas e relativas da variável – Se sim (colaboradores).	13
Tabela 13 – Frequências absolutas e relativas da variável – N de formações ano (colaboradores).	13
Tabela 14 – Frequências absolutas e relativas da variável – Formação diferenciada (colaboradores).	13
Tabela 15 – Frequências absolutas e relativas da variável – Responsável do banco pela formação (colaboradores).	14
Tabela 16 – Frequências absolutas e relativas da variável – Receção de resultados do desempenho durante a após a formação (colaboradores).	14
Tabela 17 – Frequências absolutas e relativas da variável – Forma como a formação se reflete nas suas funções (colaboradores).	14
Tabela 18 – Frequências absolutas e relativas da variável – Avaliação do programa de formação (colaboradores).	15
Tabela 19 – Frequências absolutas e relativas da variável – Idade (gestores).	19
Tabela 20 – Frequências absolutas e relativas da variável – Género (gestores).	19
Tabela 21 – Frequências absolutas e relativas da variável – Escolaridade (gestores).	20
Tabela 22 – Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de contrato (gestores).	20
Tabela 23 – Frequências absolutas e relativas da variável – Antiguidade no banco (gestores).	20
Tabela 24 – Frequências absolutas e relativas da variável – Número de colaboradores (gestores).	20
Tabela 25 – Frequências absolutas e relativas da variável – Existe departamento de recursos humanos no Banco (gestores).	21
Tabela 26 – Frequências absolutas e relativas da variável – Nome do Departamento de recursos Humanos no Banco(gestores).	21

Tabela 27 – Frequências absolutas e relativas da variável – A formação é parte integrante da estratégia do banco (gestores).	21
Tabela 28 – Frequências absolutas e relativas da variável – Existe no banco departamento de formação (gestores).	22
Tabela 29 – Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de formação (gestores).	22
Tabela 30 – Frequências absolutas e relativas da variável – Duração média da formação (gestores).	22
Tabela 31 – Frequências absolutas e relativas da variável – São fornecidos feedbacks de desempenho (gestores).	23
Tabela 32 – Frequências absolutas e relativas da variável –Existe partilha de conhecimentos entre colaboradores(gestores).	23
Tabela 33 – Frequências absolutas e relativas da variável – Existem no banco programas de mentoring (gestores).	23
Tabela 34 – Frequências absolutas e relativas da variável – Existe ou não avaliação durante e pós formação (gestores).	23

ÍNDICE

Introdução	1
Revisão de Literatura	3
Contextualização histórica e teórica: formação e conceitos	3
Importância da formação.....	5
Ciclo formativo.....	6
Programas de formação	6
Avaliação da formação	7
Procedimentos Metodológicos.....	7
População / Amostra.....	8
Variáveis estatísticas e escalas de medida	9
Resultados.....	10
Colaboradores	10
Gestores	19
Discussão e Conclusões.....	27

Introdução

A GRH de uma organização não é apenas composta por um mero processo de gestão de capitais humanos; esta é feita consoante as práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões, em respostas ao ambiente em que as organizações se inserem. Segundo Meyer e Allen (1997) as práticas de gestão de recursos humanos são controladas diretamente pelas empresas; e Whan (1993) acrescenta ainda que o compromisso dos colaboradores é importante, uma vez que é este que garante melhores resultados em atividades onde a empresa necessita do envolvimento direto dos seus colaboradores. O envolvimento dos colaboradores é potenciador de vantagens competitivas para a empresa; segundo Costa (2010), a relevância do talento, a criatividade, a aprendizagem e o trabalho em equipa tornam-se assim fatores inquestionáveis de competitividade.

No setor financeiro angolano durante anos foram escassos os estudos, ou mesmo as aplicações estratégicas de práticas de gestão de recursos humanos, fruto também das prioridades de um setor cujo crescimento apresenta debilidades; verifica-se por isso a necessidade de estudos como este, que se apresenta neste trabalho, cujos objetivos são: conhecer a composição dos recursos humanos do setor financeiro angolano, e a sua perceção sobre os programas de formação oferecidos pela banca, e em que medida essa formação oferecida contribui para a eficiência do desempenho na organização. Assim, numa primeira fase efetua-se uma revisão bibliográfica para explicitar as conclusões atingidas por estudos anteriormente efetuados por vários investigadores, na medida em que auxiliam o ponto de partida para a contribuição que este trabalho pretende deixar na área da Gestão de Recursos Humanos.

O ponto de partida para a formulação da primeira pergunta de investigação, alínea I, torna-se pertinente uma vez que se baseia-se nas constatações do trabalho dos autores Francisco, Margarido, e Capitão (2007), e vem de encontro à aplicação do sector financeiro angolano que se pretende estudar. A formulação da segunda pergunta de investigação, alínea II, encontra a sua fundamentação no trabalho dos mesmos autores, e também no trabalho de Wright e Gardner (2000) em que o foco se aplica ao feedback e tutoria aos empregados, permitindo identificar necessidades de formação.

A avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento é uma prática que tem sido aplicada de diferentes formas, alguns autores, Wright e Gardner (2000), concebem-na com foco no feedback e tutoria aos empregados, para identificar necessidades de formação, baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objetivos de trabalho. Segundo

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

alguns autores, Francisco, Margarido, e Capitão (2007), a avaliação de desempenho tem como objetivo principal a perceção do desempenho individual do trabalhador, com a finalidade de melhorar o indivíduo e, como tal, obter os melhores resultados para a organização; assim, são descritas finalidades, que foram neste trabalho transformadas em indicadores, como forma de atingir o objetivo principal. Os indicadores selecionados foram os seguintes:

- Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização;
- Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos;
- Promover a motivação dos trabalhadores;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores;
- Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
- Promover o autoaperfeiçoamento;
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Validar o recrutamento e a seleção de pessoal;
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;
- Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos.

Assim, a partir de uma abordagem qualitativa foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- I) Qual é a perceção dos colaboradores sobre os programas de formação oferecidos pela banca?
 - I.1) Objetivo geral do estudo
 - i. Conhecer a perceção dos colaboradores sobre os programas de formação oferecidos pela banca angolana.
 - II.1) Objetivos específicos
 - ii. Identificar a necessidade de cursos, de formação ou job na banca angolana.

iii. Identificar a necessidade de cursos de formação exterior na banca.

II) Em que medida a formação oferecida contribui para a eficiência do desempenho na organização no que toca aos colaboradores e gestores do sector financeiro?

Para que se compreenda melhor o que leva as organizações a apostar, em maior ou menor intensidade, na formação dos seus colaboradores, como práticas de gestão de recursos humanos que visam o maior desempenho profissional nas organizações; nos próximos parágrafos introduz-se uma revisão de literatura sobre o tema.

Revisão de Literatura

Contextualização histórica e teórica: formação e conceitos

Outrora os cursos de formação eram vistos pelas organizações como um custo sem retorno. Com advento da globalização, o avanço da ciência, da tecnologia, vivemos em uma sociedade de aprendizagem, da informação e do conhecimento, onde a formação constitui uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos, como para organizações (Rego et al., 2012). Aquando as empresas passaram a investir em cursos de formação, pois necessitam de funcionários que estejam muito bem preparados para fazer frente aos desafios que possam surgir no âmbito da sua atividade profissional. Conforme Caetano e Vala (2002) as empresas têm investido fortemente em atividades de formação.

A formação está dividida em duas partes: formação interna ou externa. A formação interna que, desenvolvida a nível interno, dentro da organização, ou em colaboração com uma entidade formadora externa. E a formação externa que é desenvolvida fora da organização (Harrison, 2009).

As práticas de Gestão na perspetiva de Sousa et al. (2006) pode ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de atração e manterem pessoas com melhores competências, que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação de processos de recrutamento e seleção adequados, ao sistema de recompensas e desenvolvimento de competências aliciantes, alinhadas com objetivos estratégicos à longo prazo. Milkovich e Bourdeau (2000) e França (2007) consideram a análise e descrição de cargos como sendo um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, ou seja, geralmente se baseia

na escolha do candidato mais indicado para delinear o cargo de fato. De acordo com Chiavenato (2009), pode-se caracterizar as práticas de Recursos Humanos em:

- a) Recrutamento e Seleção: O primeiro se define pelo processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, ou seja, a escolha do candidato mais adequado para desempenhar a função na organização;
- b) Formação e desenvolvimento: O primeiro é um processo sistémico para promover aquisição de habilidades, conceitos e regras, em busca da melhor adequação aos papéis funcionais. O segundo é um processo de longo prazo, para aperfeiçoamento dos candidatos;
- c) Avaliação de desempenho: é um processo que permite avaliar e medir o grau de realização das exigências do trabalho do empregado;
- d) Remuneração. Inclui retorno financeiro, serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento em termos de trabalho; e
- e) Plano de Carreira: Relações de experiências e atividades associadas ao trabalho de uma determinada pessoa durante um período de vida.

Entre as mais diversas práticas de RH organizacionais, a formação tem sido considerada benéfica, se não a mais importante para as organizações que pretendem sobreviver no mundo competitivo (Werther Jr. E Davis, 1983). A eficácia da formação é um conceito amplo que define os aspetos situacionais ou apropriados que influenciam a educação, a preservação e a transferência. Lincoln et al. (2008) realizaram um estudo sobre práticas de GRH no sector público e privado e recomendaram que os funcionários de diferentes bancos estatais (bancos comerciais e públicos) precisam mais de melhorias em relação ao conhecimento bancário, os bancos também precisam melhorar sua eficiência por meio de formação adequada para adaptar-se aos desafios da globalização.

Segundo Cardim (2009) existem três formas de organizar a formação: A atualização que se refere a novas técnicas e funções do profissional de acordo com as evoluções que se averiguam na empresa, seja tecnológica e organizacional. A reciclagem, que tem como finalidade essencial a recuperação das capacidades que os colaboradores vão desperdiçando. Normalmente isso acontece, devido às condições que são exigidas. O conceito de formação em contexto organizacional apresenta significados diversos: A formação pode ser entendida como um esforço planeado de uma empresa para facilitar a aprendizagem de competências relacionadas com o trabalho, por parte dos empregados, com objetivo de levá-los a aplicar tais competências nas suas tarefas diárias (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2015).

Segundo Chiavenato (2009), a formação é definida como o resultado, a qualificação, o sistema, o plano de formação e o processo de desenvolvimento do indivíduo. Noe (2010) advoga que a formação deve ser estratégica, ou seja, deve estar diretamente ligada a missão e visão da organização, por via da sua estratégia (Sabella & Analou, 2015; Gil, Garcia-Alcaraz & Mataveli, 2015).

Ao nível individual, a formação assume um papel fundamental ao nível de empregabilidade do indivíduo. A empregabilidade que é geralmente considerada ao nível de análise individual e diz respeito a capacidade e a predisposição do colaborador para se manter atrativo no mercado de trabalho (Carbery & Garavan, 2005).

Atualmente o desempenho de uma função requer a utilização permanente de conhecimentos e de competências mais complexas, pelo que a formação assume um papel preponderante para este processo. Chiavenato (2010) considera que as atividades de RH na sua interação é constituído por cinco subsistemas interdependentes:

1) Subsistema de Provisão de RH: que inclui o planeamento de RH, pesquisas de mercados, mão de obra barata, recrutamento e seleção; 2) Subsistema de aplicação de RH: inclui análise e descrição de cargos, integração do indivíduo, avaliação de mérito ou de desempenhos nos mais diversos sentidos; 3) Subsistema de manutenção de RH: inclui a remuneração, administração de salários, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros controles de pessoal e relações trabalhistas; 4) Subsistema de desenvolvimento de RH: inclui a formação e planos de desenvolvimento de pessoal. 5) Subsistema de controle de RH: inclui banco de dados, sistemas de informações de RH (coleta e tratamento de dados estatísticos, registos, relatórios, mapas demonstrativos e auditoria de RH).

Importância da formação

A formação e desenvolvimento extensivos se tornaram o aspeto mais importante das organizações modernas em respostas a tecnologia e ao mercado que mudam dinamicamente. Organizações envolvem-se em iniciativas de programas de formação e desenvolvimento de capital humano com vista a melhorar o seu desempenho, a fim de manter uma vantagem competitiva sob rivais, bem como, a luta pela sobrevivência em mercados turbulentos. As organizações com ferramentas bem estruturados para formarem e desenvolverem funcionários se beneficiam da disponibilidade continua de habilidades e conhecimentos necessários para

conduzir o negócio. A formação é fundamental para o desenvolvimento e sucesso de uma organização, quando bem planeada e concebida (Velada, 2007, p.36).

É importante frisar, que para Chiavenato (1999), há uma diferença entre formação e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos a sua perspetiva de tempo é diferente. Enquanto a formação foca no cargo atual, e busca melhorar as competências exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão adquiridas.

Ciclo formativo

O ciclo formativo é uma ferramenta utilizada para conceber a formação de um modo rigoroso, e assim garantir o cumprimento dos objetivos a que se propõe. O ciclo formativo passa por fases e etapas que devem ser seguidas conforme a ordem estipulada (Cunha et al., 2010). Para Alves (2005, p. 70) o diagnóstico das necessidades de formação consiste na deteção de carência a nível individual e coletivo relativos a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação. A aplicação de um diagnóstico visa reconhecer um conjunto de problemas e pontos fracos que afetam o rendimento (produtividade), a qualidade do que se produz ou alcance de objetivos. Cunha et al (2010, p.408) dividem em quatro fases o desenvolvimento da formação nas organizações. O processo começa com uma análise desde a organização de pessoas, funções e tecnologias, e termina com a decisão sobre onde, quando e como fazer a formação.

Programas de formação

Legee (1995, p.104) sugere programas de formação ajustados ao estágio de desenvolvimento da empresa e ao nível de orientação estratégica de negócios da organização. Segundo Robbins (2003), em comportamento organizacional, os métodos de formação podem ser classificados em duas categorias: Processos formais e informais. Processos formais são aqueles cujas planificações são feitas com antecedência e possuem um formato estruturado. Enquanto os informais são caracterizados como não estruturados e planeados. E são os mais fáceis em serem aplicados em situações diversas. Exemplo na atualização de funcionários.

Ukwoma e Akanwa (2008), Abba e Dawha (2009) Baines (2010), Olowu (2012) e Adeniji et al. (2012) identificaram diversos tipos de formação, na qual, profissionais podem obter benefícios. Os mesmos começaram por mencionar os seguintes: formação no trabalho,

ambiente laboral; workshops presenciais; cursos on-line individuais; workshops on-line e ao vivo; web casts e formação planeada; seminários e conferências; indução e orientação.

Avaliação da formação

Rothwell (2002) considera que, a maior parte das organizações deve efetivar uma análise do trabalho, para obter a avaliação das necessidades de formação, e com base na necessidade de formação, deve organizar diversos tipos de formação efetivos para atualizar seus recursos humanos. Hamblin (1978) definiu avaliação da formação como um ato de julgar se a formação valeu ou não à pena, em termos de algum critério de valor, a luz das informações disponíveis (p.21). Para Marras (2001, p.15) a avaliação da formação, tem por finalidade aferir os resultados dos congregados e assim, fazer comparação acerca do que foi planeado e esperado pela organização. Enquanto que, para Kirkpatrick (1998), apud Borghi (2008, p.24) a razão de se avaliar a formação é determinar a efetividade do programa.

Procedimentos Metodológicos

Em termos metodológicos, esta pesquisa foi de carácter descritivo tendo em conta uma natureza quantitativa. Foram elaborados dois inquéritos em que o primeiro passo consistiu em definir com rigor os objetivos dos mesmos e com isso formular as perguntas adequadas, tendo sido perguntas-chave com respostas fechadas, algumas delas nominais, outras ordinais e outras numéricas. De seguida, foi enviado um email ao Presidente do Conselho de Administração do Banco (Anexo 1), que por questões de confidencialidade, sem as quais teria sido impossível a recolha de respostas, se denomina de Banco B; para que este divulgasse entre os seus colaboradores e gestores das filiais e sede do mesmo, dois links para o preenchimento online de dois inquéritos (Anexo 2). Segundo Aaker et al. (2001), a construção de um questionário é considerada uma “arte imperfeita”, uma vez que a exatidão de procedimentos não existe; mas existe um conjunto de etapas lógicas que permitem a um investigador formular um questionário com vista à obtenção de respostas que contribuam para as soluções dos assuntos investigados. As etapas passam por: planear o que vai ser mensurado, dar forma ao questionário, texto das perguntas, decisões sobre sequenciamento e aparência e pré-teste e correção de problemas. Foram assim adotadas estas etapas na elaboração dos dois inquéritos facultados ao PCA do Banco B.

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

No que diz respeito à questão de investigação: “Qual é a perceção dos colaboradores e gestores do setor financeiro, sobre os programas de formação oferecidos pela banca?”; foi adotada a seguinte metodologia:

- a. Exportação das respostas (Anexo3), diretamente da plataforma Google Docs para um ficheiro de Excel;
- b. O ficheiro de Excel foi convertido num ficheiro de texto, extensão “csv”;
- c. O ficheiro de texto csv foi importado para um programa *opensource* de tratamento estatístico de dados JASP, para análise de frequências. NOTA: Como o software se encontra na língua inglesa, foi necessário retirar da ortografia os caracteres e pontuação que não existem na língua inglesa; exemplo: “ç”, “~”, etc.

No que diz respeito à questão de investigação: “Em que medida a formação oferecida contribui, para a eficiência do desempenho da organização no que toca aos colaboradores e gestores do setor financeiro?”; foi adotada a seguinte metodologia:

- d. Foram escolhidos indicadores de desempenho que permitissem, através da análise das frequências das respostas aos inquéritos, relacionar determinado conjunto de respostas com cada um dos indicadores. Procurando assim compreender, em que medida é que os colaboradores e gestores, face à formação proporcionada, contribuem para o aumento do desempenho profissional dos recursos humanos no sector financeiro angolano.

População / Amostra

Para a definição da população-alvo do inquérito e a escolha adequada da amostra que a representa, neste caso, foi selecionado o Banco B por apresentar significativamente o sector financeiro em Angola tendo em consideração os critérios de expansão da sua atividade e ter sede na capital do país, Luanda.

Foram desenvolvidos dois questionários com o objetivo de serem distribuídos, um para ser disponibilizado aos colaboradores do Banco B (91 respondentes), e outro para ser disponibilizado aos colaboradores somente em cargos de gestão no banco B (47 respondentes).

Variáveis estatísticas e escalas de medida

Ambos os questionários apresentaram duas secções; uma de carácter informativo geral, e outra de carácter informativo específico relativo a informações de posição profissional e relacionadas com o tema deste trabalho. A cada pergunta foi associada uma variável estatística que foi depois classificada como quantitativa - S (*scale*), qualitativa ordinária - O (*ordinal*) ou qualitativa nominal - N (*nominal*) no software JASP, para que fosse possível realizar o tratamento estatístico disponível para cada tipo de variável. Assim, foram classificadas todas as variáveis envolvidas neste estudo, **Tabela 1**.

Tabela 1

Caracterização das variáveis utilizadas no questionário dos colaboradores e gestores

VARIÁVEIS COLABORADORES	CLAS.	VARIÁVEIS GESTORES	CLAS.
Idade	O	Idade	O
Género	N	Género	N
Escolaridade	N	Escolaridade	N
Tipo de contrato	N	Tipo de contrato	N
Antiguidade no banco	O	Antiguidade no Banco	O
Avaliação do programa de formação	O	Avaliação do programa de formação	O
Área bancária	N	N de colaboradores no Banco	O
Função no banco	N	Existe departamento de RH no Banco	N
Experiência na função	N	Nome do RH no Banco	N
Mentor no banco	N	A formação é parte integrante da estratégia do Banco	N
Formação dada pelo banco	N	Duração média da formação	O
Se sim	N	Tipo de Formação	N
N de formações ano	S	Existe no Banco departamento de formação	N
Formação diferenciada	N	Existe partilha de conhecimento entre os colaboradores	N
Responsável do banco pela formação	N	Existem no Banco programas de <i>mentoring</i>	N
Receção de resultados do desempenho durante e após a formação	N	Avaliação durante e pós formação	O
Forma como a formação se reflete nas suas funções	N	São fornecidos Feedbacks de desempenho	N

As variáveis de perfil juntamente com as restantes variáveis foram agrupadas seletivamente de acordo com os indicadores de desempenho escolhidos para cada situação; para os colaboradores e para os gestores respetivamente, Anexo 4, Tabelas I e II.

Os dados relativos às variáveis utilizadas nos questionários dos colaboradores e dos gestores foram sumariados em tabelas de frequências absolutas e relativas; e posteriormente a relação entre esses dados e os indicadores de desempenho escolhidos, forma sumariados em Histogramas. Estas técnicas de estatística descritiva forneceram resumos simples sobre as amostras e sobre as observações efetuadas.

Resultados

Colaboradores

De acordo com a questão de investigação I, “Qual é a perceção dos colaboradores e gestores do setor financeiro, sobre os programas de formação oferecidos pela banca?”, foi obtido um conjunto de 91 respostas às perguntas difundidas por inquérito online aos colaboradores do banco; sendo que as idades se distribuem de acordo com a **Tabela 2**.

Tabela 2

Frequências absolutas e relativas da variável – Idade (colaboradores)

Idade	Frequência	Percentagem
De 20 a 30 anos	39	42.9
De 31 a 40 anos	39	42.9
De 41 a 50 anos	12	13.2
De 51 a 60 anos	1	1.1
Total	91	100.0

Verifica-se que a esmagadora maioria de idades dos colaboradores, 85,7%, se encontra entre os 20 e os 40 anos de idade, sendo, portanto, uma camada jovem da população angolana que se encontra a desempenhar funções no setor bancário.

Quanto à distribuição por género e grau de escolaridade, **Tabelas 3 e 4** respetivamente.

Tabela 3

Frequências absolutas e relativas da variável – Género (colaboradores)

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	40	44.0

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

Masculino	51	56.0
Total	91	100.0

Tabela 4

Frequências absolutas e relativas da variável – Escolaridade (colaboradores)

Escolaridade	Frequência	Percentagem
Doutoramento	4	4.4
Mestrado	21	23.1
Licenciatura	62	68.1
Ensino Médio	4	4.4
Total	91	100.0

Existe algum equilíbrio entre o género sendo que o número de colaboradores masculinos é superior apenas em 12% face aos colaboradores do género feminino; mas no que diz respeito ao grau de escolaridade, a grande maioria, 68%, tem como formação a licenciatura.

Quanto ao tipo de contrato, área bancária e função desempenhada no banco, **Tabelas 5 6 e 7** respetivamente.

Tabela 5

Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de contrato (colaboradores)

Tipo de contrato	Frequência	Percentagem
Tempo indeterminado	70	76.9
Tempo determinado	13	14.3
Estágio	8	8.8
Total	91	100.0

Tabela 6

Frequências absolutas e relativas da variável – Área bancária (colaboradores)

Área bancária	Frequência	Percentagem
Técnica	26	28.6
Caixa	25	27.5
Administrativa	20	22.0
Chefia	13	14,3
Diretor	7	7.7
Total	91	100.0

Tabela 7

Frequências absolutas e relativas da variável – Função no banco (colaboradores)

Função no banco	Frequência	Percentagem
Produção ou serviços	18	19.8
Finanças	15	16.5
Comercial ou <i>marketing</i>	13	14.3
Recursos Humanos	12	13.2
Jurídico Legal	10	11.0

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

Administração de serviços e gestão empresarial	9	9.9
Gestão empresarial	8	8.8
Materiais e logística	6	6.6
Total	91	100.0

Existe uma grande fatia de pessoas a desempenhar funções na área técnica, ligeiramente superior ao número de indivíduos a atender ao balcão “Caixa”. As chefias representam cerca de metade dos seus colaboradores diretos; por outro lado, verifica-se alguma homogeneidade na forma como os colaboradores bancários são distribuídos pelas funções em que estão habilitados a desempenhar, sendo que a função com maior número de indivíduos é a “Produção ou serviços” e a que pelo contrário apresenta menos pessoas é a “Materiais e logística”. O setor bancário angolano tem clara preferência por relações contratuais de tempo indeterminado com os seus colaboradores.

Olhando agora as variáveis, antiguidade no banco, experiência na função e ter ou não um mentor no banco, **Tabelas 8, 9 e 10** respetivamente.

Tabela 8

Frequências absolutas e relativas da variável – Antiguidade no banco (colaboradores)

Antiguidade no banco	Frequência	Percentagem
mais de 20 anos	1	1.1
10 a 20 anos	9	9.9
5 a 10 anos	18	19.8
2 a 5 anos	40	44.0
1 ano	23	25.3
Total	91	100.0

Tabela 9

Frequências absolutas e relativas da variável – Experiência na função (colaboradores)

Experiência na função	Frequência	Percentagem
SIM	56	61.5
NÃO	35	38.5
Total	91	100.0

Tabela 10

Frequências absolutas e relativas da variável – Mentor no banco (colaboradores)

Mentor no banco	Frequência	Percentagem
SIM	63	69.2
NÃO	28	30.8
Total	91	100.0

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

Os colaboradores que se encontram no Banco há mais de dois e menos de cinco anos estão em maioria, 44%, sendo seguidos pelos colaboradores que estão apenas há um ano em funções 25,3%, 5 a 10 anos de antiguidade são 19,8%. Poder-se-á deduzir com cautela que há alguma estabilidade no posto de trabalho sem, contudo, deixar de apostar em novas contratações. Cerca de 2/3 dos inquiridos revela ter experiência nas funções que desempenha. Poder-se-á dizer que o fato de 69,2% afirmarem ter um mentor dentro do Banco potencia o aumento do fator longevidade do seu contrato.

No que diz respeito ao Banco dar ou não formação aos seus colaboradores apresenta-se a **Tabela 11**, e se no caso do Banco dar formação esta ser dada pelo próprio banco ou por uma empresa externa, apresenta-se a **Tabela 12**. Quanto ao número de formações dadas anualmente e se a formação dada é ou não diferenciada, apresentam-se as **Tabelas 13 e 14** respetivamente.

Tabela 11

Frequências absolutas e relativas da variável – Formação dada pelo banco (colaboradores)

Formação dada pelo banco	Frequência	Percentagem
SIM	88	96.7
NÃO	3	3.3
Total	91	100.0

Tabela 12

Frequências absolutas e relativas da variável – Se sim (colaboradores)

Se sim	Frequência	Percentagem
Formação dada pela própria empresa	65	71.4
Formação dada por empresa externa	26	28.6
Total	91	100.0

Tabela 13

Frequências absolutas e relativas da variável – N de formações ano (colaboradores)

N de formações ano	Frequência	Percentagem
1	9	9.9
2	27	29.7
3	23	25.3
4	22	24.2
5	3	3.3
6	3	3.3
10	4	4.4
Total	91	100.0

Tabela 14

Frequências absolutas e relativas da variável – Formação diferenciada (colaboradores)

Formação diferenciada	Frequência	Percentagem
SIM	79	86.8

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

NÃO	12	13.2
Total	91	100.0

O setor financeiro angolano parece apostar fortemente na formação dada aos seus colaboradores, uma vez que 96,7% dos colaboradores admitem receber formação; sendo essa formação, na maioria das vezes, 71,4%, dada pelo próprio banco. A modalidade escolhida é a de cerca de 2 a 4 formações ao ano. De uma forma geral, 86,8% afirmam receber formação diferenciada.

Existindo esta aposta forte em formação no setor financeiro angolano, foram inquiridos os colaboradores quanto à existência da figura de “Responsável pela formação” no banco, **Tabela 15**; se recebem ou não os resultados dessa formação durante e após a mesma, **Tabela 16**; até que ponto é que a formação se reflete nas suas funções, **Tabela 17**; e finalmente que avaliação fazem da formação que lhes é proporcionada pela instituição bancária, **Tabela 18**.

Tabela 15

Frequências absolutas e relativas da variável – Responsável do banco pela formação (colaboradores)

Responsável do banco pela formação	Frequência	Percentagem
SIM	85	93.4
NÃO	6	6.6
Total	91	100.0

Tabela 16

Frequências absolutas e relativas da variável – Receção de resultados do desempenho durante e após a formação (colaboradores)

Receção de resultados do desempenho durante e após a formação	Frequência	Percentagem
SIM	74	81.3
NÃO	17	18.7
Total	91	100.0

Tabela 17

Frequências absolutas e relativas da variável – Forma como a formação se reflete nas suas funções (colaboradores)

Forma como a formação se reflete nas suas funções	Frequência	Percentagem
Não se traduz em melhorias significativas?	50	54.9
Permite a aquisição de conhecimentos e funções para o desenvolvimento da minha função?	37	40.7
Potencia o desenvolvimento profissional dentro da empresa?	4	4.4
Total	91	100.0

Tabela 18

Frequências absolutas e relativas da variável – Avaliação do programa de formação (colaboradores)

Avaliação do programa de formação	Frequência	Percentagem
Muito bom	5	5.5
Bom	62	68.1
Suficiente	16	17.6
Fraco	8	8.8
Total	91	100.0

Pela análise das respostas verifica-se que existe quase sempre, em 93,4% dos casos alguém dentro do banco responsável pela formação dada aos colaboradores; essa ou outra pessoa, em cerca de 81,3% dos casos, fornece aos formandos *feedback* do seu desempenho durante a após o término da formação. Dos inquiridos, 54,9% consideram que a formação lhes permite adquirir conhecimentos e robustez para as funções que desempenham, enquanto que 40,7% já consideram que o que mais retiram como vantajoso é o potencial de desenvolvimento profissional que a formação lhes traz dentro do banco. De uma forma geral, 68,1% consideram os programas de formação bons, e 17,6% consideram-nos suficientes.

De acordo com a metodologia adotada para a análise da II questão de investigação: “*Em que medida a formação oferecida contribui, para a eficiência do desempenho da organização no que toca aos colaboradores e gestores do setor financeiro?*”; no que diz respeito ao universo de respostas dos colaboradores, foi realizada a **Tabela I**, Anexo 4, e com base nesta foram realizados histogramas de frequências relativas agregando cada conjunto de variáveis relevantes para o respetivo indicador. A análise que se segue diz respeito aos indicadores descritos nos procedimentos metodológicos adotados. Assim:

- Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização;
 - De acordo com a **Figura 1 (Anexo 5)**; verifica-se que o fato da formação ser diferenciada, de existir esta possibilidade de os colaboradores receberem feedback do seu desempenho durante a após a formação, de o banco proporcionar-lhes um mentor internamente, e os colaboradores sentirem que a formação lhes permite não só desempenhar melhor as suas funções como se desenvolver profissionalmente dentro do banco; promove uma proximidade entre os objetivos individuais dos colaboradores e dos do Banco.

- Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos;
 - De acordo com a **Figura 2 (Anexo 5)**; verifica-se que a antiguidade no banco, principalmente pelos colaboradores que se encontram ao serviço da instituição entre 2 e 5 anos são os fatores que mais contribuem para a promoção do diálogo entre estes e os seus superiores hierárquicos. A função e a área de ação no banco também poderão facilitar este relacionamento.
- Promover a motivação dos trabalhadores;
 - De acordo com as **Figuras 3 e 4 (Anexo 5)**; muitos e diversos fatores podem contribuir para a motivação dos trabalhadores; o fato do banco proporcionar formação aos seus colaboradores, 97%, de estes receberem os resultados do seu desempenho durante e após a formação, 81%, da formação ser dada pelo banco, 97%, e ser diferenciada 87%, e existir um responsável do banco pela mesma, 93% parecem contribuir largamente para esta motivação. De uma forma geral, no setor financeiro angolano, os colaboradores afirmam ter um mentor interno no banco, 69% e consideram Boa a formação que lhes é proporcionada. Estes fatores todos juntos parecem contribuir largamente para a motivação dos trabalhadores.
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores;
 - De acordo com as **Figuras 5 e 6 (Anexo 5)**; o fato de se ter um contrato indeterminado, 77%, da formação ser dada pelo próprio banco, 71%, e existir internamente um responsável pela formação, 93%, e da formação ser diferenciada, 87%, faz com que seja possível criar competências adequadas a cada indivíduo, colmatando lacunas específicas e levando-os a progredir e a querer progredir nas suas funções. Se adicionalmente os colaboradores receberem feedback do seu desempenho durante e após a formação, 81%; então está-se a proporcionar ao colaborador a hipótese de se autoavaliar e tirar o máximo partido dos conhecimentos adquiridos.
- Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
 - De acordo com as **Figuras 7 e 8 (Anexo 5)**; quanto à eficácia da formação, esta parece ser atingida uma vez que, tanto a diferenciação da formação proporcionada, 87%, como o feedback da mesma durante e após, 81%, como ainda a existência de

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

um responsável interno do banco por ela, 93%, evidencia a existência de alguém que ao responsabilizar-se pela formação está ao corrente das necessidades específicas de formação, e é detentor da capacidade de adereça-la da melhor forma entre os diferentes colaboradores. Se adicionarmos o facto de que de uma forma geral a avaliação das formações proporcionadas é classificada pelos destinatários de Boa, 68%, pode-se concluir que a identificação das reais necessidades de formação está a ser salvaguardada e que a sua eficácia é atingida com estes fatores presentes.

- Promover o autoaperfeiçoamento
 - De acordo com a **Figura 9 (Anexo 5)**, os fatores que mais contribuem para a autoaperfeiçoamento dos colaboradores são, o facto da formação ser diferenciada, 87%, adereçando assim mais concretamente os pontos essenciais que cada um deve desenvolver, e a fato dos colaboradores receberem durante e após a formação o feedback do seu desempenho.
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo
 - De acordo com a **Figura 10 (Anexo 5)**, o facto de existir um responsável pela formação no banco, 93%, de a formação ser diferenciada, 87%, e ao fato dos colaboradores receberem durante e após a formação o feedback do seu desempenho, 81%, são os fatores que mais contribuem para esta oportunidade de sintonia entre colaboradores e superiores hierárquicos. A questão da formação em muitos dos casos, 55%, permitir a aquisição de conhecimentos e funções para o desenvolvimento das suas atividades contribui igualmente para esta oportunidade em análise.
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências
 - De acordo com a **Figura 11 (Anexo 5)**, o que mais contribui é o fato da formação ser diferenciada, 87%, e serem recebidos feedbacks durante e após a formação, 81%. Tanto é que a avaliação dada pelos colaboradores, é de Bom em 68% dos inquiridos. O número de formações recebidas também dará oportunidades aos dirigentes, tantas mais quantas as formações facultadas.

- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras
 - De acordo com as **Figuras 12 e 13**, a formação dada pelo banco, 97%, e dada pelo próprio banco, 71%, bem como o fato de ser diferenciada, 87%, cumulativamente com a experiência dos próprios colaboradores nas suas funções, 62%, contribuem muito para a determinação da promoção e progressão nas carreiras dentro do próprio banco. Mostra-se igualmente importante o fato de a formação permitir segundo 55% dos colaboradores a aquisição de conhecimentos e funções para o desenvolvimento das suas funções.
- Validar o recrutamento e a seleção de pessoal
 - De acordo com a **Figura 14 (Anexo 5)**, o fato de os colaboradores receberem feedback durante e após a formação, 81%, e terem experiência na função, são os fatores que mais contribuem para a validação e recrutamento de pessoal, uma vez que permite aos responsáveis pela formação saber até que ponto os seus colaboradores estão preparados para desempenhar as suas funções. A formação que permite a aquisição de conhecimentos e funções, 44% e a longevidade na instituição, de 2 a 5 anos, 44%, tendem a contribuir positivamente para este indicador.
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal
 - De acordo com a **Figura 15 (Anexo 5)**, a receção do feedback durante e após formação, 81%, e a forma como a formação se reflete nas funções dos colaboradores, 62%, são os fatores que mais contribuem para a identificação das necessidades de recrutamento de pessoal. O grau de escolaridade, 68% dos colaboradores são licenciados, é igualmente importante para a retenção de conhecimentos através da formação proporcionada pelo banco. A aquisição de conhecimentos, 55%, e a potenciação do desenvolvimento profissional, 41%, que a formação permite é igualmente importante para a identificação das necessidades de novos recrutamentos de pessoal.
- Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos
 - De acordo com a **Figura 16 (Anexo 5)**, a formação ser dada pelo banco, 97%, permite conhecer melhor os colaboradores e as suas competências face á formação proporcionada, logo melhorando a adequação da distribuição destes recursos

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

humanos no banco. O existir um responsável do banco pela formação, 93%, o fato de ser dada pelo próprio banco, 71%, ser diferenciada, 87% e serem dados feedbacks aos colaboradores durante e pós formação, 81%, para que possam evoluir na aquisição dos conhecimentos transmitidos pela formação; acumulativamente todos estes fatores melhoram a adequação da distribuição dos recursos humanos no banco.

Para que a análise seja mais completa, prosseguir-se-á nos próximos parágrafos com uma análise semelhante, mas tendo agora em conta as respostas ao inquérito disponibilizado aos gestores do Banco B. Embora, sejam algumas das perguntas semelhantes, senão mesmo iguais, a perspetiva é do ponto de vista dos gestores, o que carece de uma análise diferente.

Gestores

De acordo com a questão de investigação I, “Qual é a perceção dos colaboradores e gestores do setor financeiro, sobre os programas de formação oferecidos pela banca?”, foi obtido um conjunto de 47 respostas às perguntas difundidas por inquérito online aos colaboradores do banco em cargos de gestão; sendo que as idades se distribuem de acordo com a **Tabela 19**.

Tabela 19

Frequências absolutas e relativas da variável – Idade (gestores)

Idade	Frequência	Percentagem
De 51 a 60 anos	2	4.3
De 41 a 50 anos	13	27.7
De 31 a 40 anos	18	38.3
De 20 a 30 anos	14	29.8
Total	47	100.0

Verifica-se que os cargos de gestão são ocupados por indivíduos que podem estar na faixa que vai dos 20 aos 30 anos, 29,8%, como na que vai dos 31 aos 40, 38,3%, ou mesmo dos 41 aos 50 anos, 27,7%. O que leva a crer que não existe uma idade mínima para ocupação deste tipo de cargos.

Quanto à distribuição por género e grau de escolaridade, **Tabelas 20 e 21** respetivamente.

Tabela 20

Frequências absolutas e relativas da variável – Género (gestores)

Género	Frequência	Percentagem
--------	------------	-------------

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

Feminino	25	53.2
Masculino	22	46.8
Total	47	100.0

Tabela 21

Frequências absolutas e relativas da variável – Escolaridade (gestores)

Escolaridade	Frequência	Percentagem
Doutoramento	3	6.4
Mestrado	9	19.1
Licenciatura	34	72.3
Ensino médio	1	2.1
Total	47	100.0

Existe algum equilíbrio entre o género sendo que o número de gestores do género feminino é superior apenas em 6,4% face aos gestores do género masculino; mas no que diz respeito ao grau de escolaridade, a grande maioria, 72,3%, tem como formação a licenciatura.

Quanto ao tipo de contrato, antiguidade no banco e número de colaboradores sob a sua gestão, **Tabelas 22, 23 e 24** respetivamente.

Tabela 22

Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de contrato (gestores)

Tipo de contrato	Frequência	Percentagem
Tempo indeterminado	38	80.9
Estágio	4	8.5
Tempo determinado	3	6.4
A tempo parcial	2	4.3
Total	47	100.0

Tabela 23

Frequências absolutas e relativas da variável – Antiguidade no banco (gestores)

Antiguidade no Banco	Frequência	Percentagem
Mais de 20 anos	3	6.4
10 a 20 anos	9	19.1
5 a 10 anos	10	21.3
2 a 5 anos	19	40.4
1 ano	6	12.8
Total	47	100.0

Tabela 24

Frequências absolutas e relativas da variável – Número de colaboradores (gestores)

N de colaboradores no Banco	Frequência	Percentagem
Mais de 100 colaboradores	34	72.3

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

De 50 a 99 colaboradores	7	14.9
De 10 a 49 colaboradores	2	4.3
Até 9 colaboradores	4	8.5
Total	47	100.0

O setor financeiro angolano, aposta fortemente nos contratos a tempo indeterminado, 80,9%, e na maioria os seus gestores encontram-se nestas funções entre os 2 e os 5 anos, 40,4%. Há filiais deste Banco por toda a Angola, sendo que 72,3% têm mais de 100 colaboradores no total.

No que toca à existência ou não de departamento de recursos humanos no banco e sua nomenclatura, que varia de filial para filial, tem-se as **Tabelas 25 e 26** respetivamente.

Tabela 25

Frequências absolutas e relativas da variável – Existe departamento de recursos humanos no Banco (gestores)

Existe departamento de RH no Banco	Frequência	Percentagem
SIM	47	100.0
NÃO	0	0.0
Total	47	100.0

Tabela 26

Frequências absolutas e relativas da variável – Nome do Departamento de recursos Humanos no Banco(gestores)

Nome do RH no Banco	Frequência	Percentagem
RH (Departamento de RH)	33	70.2
Quadros e Pessoal	9	19.1
Departamento de Pessoal	5	10.6
Total	47	100.0

Todas as dependências do Banco têm um departamento responsável pelos recursos humanos, e de uma forma geral, 70,2% são apelidados de Departamento de Recursos Humanos.

Os gestores foram questionados igualmente quanto ao fato de a formação ser ou não parte integrante da estratégia da gestão do Banco, **Tabela 27**, se para tal existia ou não departamento de formação interno, **Tabela 28**, bem como se esta seria planeada ou espontânea, **Tabela 29**, e em caso afirmativo qual a duração média das formações providenciadas, **Tabela 30**.

Tabela 27

Frequências absolutas e relativas da variável – A formação é parte integrante da estratégia do banco (gestores)

A formação é parte integrante da estratégia do Banco	Frequência	Percentagem
--	------------	-------------

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

SIM	47	100.0
NÃO	0	0.0
Total	47	100.0

Tabela 28

Frequências absolutas e relativas da variável – Existe no banco departamento de formação (gestores)

Existe no Banco departamento de formação	Frequência	Percentagem
NÃO	40	85.1
SIM	7	14.9
Total	47	100.0

Tabela 29

Frequências absolutas e relativas da variável – Tipo de formação (gestores)

Tipo de Formação	Frequência	Percentagem
Planeada	45	95.7
Espontânea	2	4.3
Total	47	100.0

Tabela 30

Frequências absolutas e relativas da variável – Duração média da formação (gestores).

Duração média da formação	Frequência	Percentagem
De um dia ou mais e menos de uma semana	24	51.1
De uma a duas horas	16	34.0
De uma semana ou mais	7	14.9
Total	47	100.0

A formação faz parte integrante da estratégia do setor financeiro angolano, isto quando uma das principais instituições bancárias angolanas e de maior peso económico a adota a 100%; tendo em 85,1% dos casos um departamento interno responsável pela formação, sendo em 95,7% dos casos proporcionada formação do tipo planeada. A aposta é feita em 34% nas formações rápidas de 1 a 2 horas de duração da mesma, de 1 dia ou mais e menos de 1 semana acontece em 51,1% dos casos e com 1 semana ou mais 14,9% dos casos.

No que diz respeito ao fornecimento de feedbacks de desempenho as respostas dos gestores apresentam-se na **Tabela 31**; dão também as suas respostas quanto a existência ou não de partilha de conhecimentos entre os colaboradores, **Tabela 32**. Os gestores informam igualmente se existem programas de *mentoring* implementados no banco, **Tabela 33**, assim

A formação dos colaboradores no setor financeiro angolano: estudo de caso num banco angolano

como dizem se são ou não avaliados durante e pós programa de formação estabelecido pelo banco, **Tabela 34**.

Tabela 31

Frequências absolutas e relativas da variável – São fornecidos feedbacks de desempenho (gestores)

São fornecidos Feedbacks de desempenho	Frequência	Percentagem
NAO	35	74.5
SIM	12	25.5
Total	47	100.0

Tabela 32

Frequências absolutas e relativas da variável –Existe partilha de conhecimentos entre colaboradores(gestores)

Existe partilha de conhecimento entre os colaboradores	Frequência	Percentagem
SIM	35	74.5
NÃO	12	25.5
Total	47	100.0

Tabela 33

Frequências absolutas e relativas da variável – Existem no banco programas de mentoring (gestores)

Existem no Banco programas de mentoring	Frequência	Percentagem
SIM	35	74.5
NÃO	12	25.5
Total	47	100.0

Tabela 34

Frequências absolutas e relativas da variável – Existe ou não avaliação durante e pós formação (gestores)

Avaliação durante e pós formação	Frequência	Percentagem
SIM	37	78.7
NÃO	10	21.3
Total	47	100.0

Em 74,5% dos casos é fornecimento de feedbacks de desempenho aos gestores, verificando-se a mesma percentagem no que diz respeito á partilha de conhecimentos entre os colaboradores. O banco aposta em programas de *mentoring* num peso de 74,5%. Em 78,7% os gestores são avaliados durante e pós formação.

Na **Tabela 35** apresentam-se os valores da avaliação que os gestores fazem ao Programa de formação estabelecido pelo Banco.

Tabela 35

Frequências absolutas e relativas da variável – Avaliação do programa de formação (gestores)

Avaliação do programa de formação	Frequência	Percentagem
Muito bom	2	4.3
Bom	27	57.4
Suficiente	13	27.7
Fraco	5	10.6
Total	47	100.0

De uma forma geral os gestores consideram Bom o Programa de formação estabelecido pelo Banco.

De acordo com a metodologia adotada para a análise da II questão de investigação: “*Em que medida a formação oferecida contribui, para a eficiência do desempenho da organização no que toca aos colaboradores e gestores do setor financeiro?*”; no que diz respeito ao universo de respostas dos gestores, foi realizada a **Tabela II**, Anexo 4, e com base nesta foram realizados histogramas de frequências relativas agregando cada conjunto de variáveis relevantes para o respetivo indicador. A análise que se segue diz respeito aos indicadores descritos nos procedimentos metodológicos adotados. Assim:

- Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização;
 - De acordo com a **Figura 17 (Anexo 6)**, o fato da formação ser parte integrante da estratégia do banco a 100%, serem fornecidos os feedbacks do desempenho aos gestores, 74%, e existirem igualmente programas de *mentoring*, 74%; pode-se dizer que estão criadas as condições para que seja possível aos gestores harmonizar estes objetivos.
- Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos;
 - De acordo com a **Figura 18 (Anexo 6)**, o fato de existir no banco um departamento de recursos humanos e a maioria dos contratos serem a tempo indeterminado, 81%, bem como serem fornecido de uma forma geral os feedbacks de desempenhos aos gestores, 74%; a relação entre os colaboradores e os seus superiores hierárquicos fica facilitada. A troca clara de informação fomenta a confiança profissional entre colaboradores e gestores.
- Promover a motivação dos colaboradores;

- De acordo com a **Figura 19 (Anexo 6)**, o que mais contribui, sem margem para dúvidas, para a motivação dos colaboradores é o fator da formação ser parte integrante da estratégia do Banco, e existir a acompanhar esta estratégia um departamento de formação interno do banco. Depois, de forma clara, e com pesos semelhantes, 74% a 79%, contribuem os fatores: existir programa de *mentoring*, avaliação durante e pós formação, bem como, o fornecer do *feedback* de desempenho, a formação ser planeada, a partilha de conhecimentos entre os colaboradores. Tudo culmina no fato de a avaliação do programa de formação ser boa.
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores;
 - De acordo com a **Figura 20 (Anexo 6)**, o que mais contribui para este indicador é o fato de a formação ser parte integrante da estratégia do banco. Existir departamento de formação no banco, 85%, e programas de mentoring, 74%, avaliação da formação ser feita durante e após a mesma, 79%, e posteriormente serem fornecidos os resultados do desempenho, 74%; cumulativamente com 57% de opiniões de que a formação providenciada é boa, ficam lançados os incentivos ao desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.
- Identificar as necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
 - De acordo com a **Figura 21 (Anexo 6)**, a formação planeada é o que mais contribui para este indicador, 96%. Logo a seguir fatores como a existência no banco de departamento de formação, 85%, a avaliação ser realizada durante e após a formação, 79%, e com 74% ter-se programas de mentoring no banco bem como existirem feedback de desempenho; é possível com facilidade conseguir-se identificar as necessidades de formação e avaliar a sua eficácia.
- Promover o autoaperfeiçoamento;
 - De acordo com a **Figura 22 (Anexo 6)**, é o fato da formação ser planeada que permite um maior autoaperfeiçoamento, 96%, mas o fato de a avaliação ocorrer em dois momentos distintos, durante e após a formação também contribui com algum peso, 79%, assim como, o fornecimento de feedback de desempenho com 74%, são fatores que promovem o autoaperfeiçoamento.

- Dar oportunidade aos colaboradores de conhecerem o que os seus superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;
 - De acordo com a **Figura 23 (Anexo 6)**, o fato da formação ser parte integrante da estratégia do banco, 100%, e do tipo planeada, 96%, são os dois fatores que mais contribuem para este indicador; seguidos do fato de a avaliação existir antes e durante a formação, 79% e serem fornecidos os feedbacks da formação, 74%.
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências;
 - De acordo com a **Figura 24 (Anexo 6)**, o fato de existir um departamento de recursos humanos no banco, bem como a formação ser parte integrante da estratégia do banco, são fatores decisivos para este indicador. Existir formação planeada, 96%, e um departamento de formação interno, 85%, são fatores que juntamente com programa de mentoring, 74%, e avaliação fornecida durante e após a formação, 79%, contribuem grandemente para este indicador.
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
 - De acordo com a **Figura 25 (Anexo 6)**, a formação ser parte integrante da estratégia do banco juntamente com existir formação planeada, 96%, a avaliação fornecida durante e após a formação, 79%, assim como o fato de serem fornecidos feedback de desempenho, 74%; gera-se espaço profissional para a promoção e progressão nas carreiras, através da aquisição demonstrada de conhecimentos.
- Validar o recrutamento e seleção de pessoal;
 - De acordo com a **Figura 26 (Anexo 6)**, o fato de existir um departamento de recursos humanos no banco além do que, a formação é vista como parte integrante da estratégia do banco claramente ajudam a validar o recrutamento efetuado e a selecionar o pessoal. A formação planeada igualmente, 96%, e os feedbacks, 74%, das avaliações realizadas durante e pós formação, 79%, são de muita importância para este indicador.
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;
 - De acordo com a **Figura 27 (Anexo 6)**, o fato de existir um departamento de recursos humanos no banco, além de que a formação é vista como parte integrante da estratégia do banco claramente ajudam a identificar as necessidades de

recrutamento de pessoal. A formação planeada, 96%, e os feedbacks, 74%, das avaliações realizadas durante e pós formação, 79%, assim como a grau de escolaridade, contribuem para este indicador. Este último fator conjuga a capacidade de aquisição de conhecimentos e a aplicação dos mesmos na melhoria do desempenho das funções.

- Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos;
 - De acordo com a **Figura 28 (Anexo 6)**, o fato de existir um departamento de recursos humanos no banco além do que, a formação é vista como parte integrante da estratégia do banco claramente ajudam a melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos. A formação planeada 96%, e o fato de serem realizadas avaliações durante e pós formação, 79%, ajudam igualmente este indicador a obter resultados desejáveis.

Discussão e Conclusões

Com este trabalho foi possível verificar que de uma forma geral o setor financeiro angolano é caracterizado por uma população jovem entre os 20 e os 40 anos, equilibrada em género, maioritariamente com formação base ao nível da licenciatura, que na maioria dos casos trabalha sobre contratos a tempo indeterminado, e que encontra alguma estabilidade de curto a médio prazo nos seus postos de trabalho. Esta descrição acaba por vir de encontro às conclusões retiradas por Benson (2006), em que, de entre as diferentes PGRH nas organizações, a estabilidade no emprego se apresenta como uma das de maior relevância.

Estudos realizados por Brown e Heywood (2005) referem a avaliação de desempenho como o pilar base da abordagem das PGRH; e autores como Teseema e Soeters (2006) acrescentam o estágio de experiência, a formação académica e profissional, a adaptabilidade às novas funções, como fatores chave para esta avaliação. Este estudo revelou que cerca de 2/3 têm já experiência nas funções que desempenham, consideram que a formação dada maioritariamente pelo banco é boa, sendo acompanhada por um responsável do banco pela mesma; e o fato de ser diferenciada auxilia à aquisição de conhecimentos para o melhor desempenho das suas funções, o que evidencia as conclusões do trabalho de Lee e Lee (2007) em que a formação dirigida e o trabalho em equipa são práticas fulcrais de gestão. O que demonstra que foi cumprido o objetivo geral deste estudo, “Conhecer a perceção dos colaboradores sobre os programas de formação oferecidos pela banca angolana.”.

De acordo com Ramos (2010), a motivação dos colaboradores é fundamental em qualquer instituição, e os líderes devem estar aptos a ouvir opiniões, aceitá-las e implementá-las; o que parece estar a acontecer com algum sucesso no setor financeiro angolano, uma vez que de acordo com este estudo, entre as 2 a 4 formações anuais que recebem os colaboradores, há um sentimento positivo de motivação profissional.

No que diz respeito aos gestores, o perfil etário e de género é muito semelhante ao dos colaboradores. O fato de a formação ser parte integrante da estratégia do banco revela-se muito positiva, tanto que o banco apresenta departamento de formação. Para a gestão é muito positivo o facto de existir feedbacks de desempenho e que seja fomentado o feedback das avaliações aos colaboradores durante e após a formação. A formação é vista como uma prática essencial para análise dos recursos humanos e para a sua melhor adequação e distribuição nas funções a desempenhar - fator referenciado por Teseema e Soeters (2006), para uma maior transparência de comunicação entre chefias e colaboradores, assim como no alinhar de objetivos do banco e dos profissionais e pessoais de cada colaborador, motivando assim toda a estrutura de recursos humanos para um elevado desempenho no geral. Segundo Guthrie (2001), é muito importante em termos de PGRH a intensidade na participação em equipa e no acesso à informação, sendo este pensamento reforçado por Ahmad e Schroeder (2003) com os novos conceitos de liderança, competência, promoção por mérito e essencialmente acesso às informações. Ficou patente pela análise descritiva do que se passa na banca angolana, onde existe uma consciência da necessidade de cursos de formação, independentemente de estas serem internas (dadas pela banca) ou externas (por contratação de empresas especializadas em formação, externas à banca).

Assim, respondendo à questão II de investigação, “Em que medida a formação oferecida contribui para a eficiência do desempenho na organização no que toca aos colaboradores e gestores do sector financeiro?”, verificou-se que a formação, como prática de gestão de recursos humanos, e o seu impacto no setor bancário angolano é uma prática estabelecida e de efeitos positivos no desempenho organizacional, argumento que vem sido defendido por alguns autores na última década como Becker & Huselid, (2006), Jabbour, (2012).

Referências Bibliográficas

- Aaker, D., Kumar V., Leone R., day G., (2001). *Marketing Research* (7.th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.
- Adenji, M.A. Babalola, G.A. and Adenji, S.E. (2012). Worker's training programmes in two university libraries in Nigeria, *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, Paper No. 769, disponível em: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilpractice/769>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19.
- Almeida, A., Alves, (2005) *Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal*. VI congresso português de sociologia.
- Athey, T. & Orth, M. (1999). *Emerging competency methods for the future*. *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3, Pp. 215– 226, de www.Administradores.com.br/primium.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32(6).
- Benson (2006). Employee development, commitment and intention to turnover: A test of “employability” policies in action. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 173- 192.
- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659-679.
- Carbery., e Garavan, T.N(2005). Organizational restructuring and downswing: Issues related to learning, training and employability of survivors. *Journal of European industrial training*, 29(6) 488-508.
- Cardim, J, C (2009). *Gestão da formação nas organizações*. Lisboa: LIDEL.
- Chiavenato, Idalberto (1997). *Recursos Humanos* (4.^a ed., comp.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações, 9.ed.- 7^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização. 3^aed. Rio de Janeiro; Elsevier, 2010.
- Cunha, M.P. e, Rego, A., Cunha, R.C. et al. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: edições silabo.

- Dias, Ana Machado, Advogada e formadora: A importância da formação profissional nas Empresas, *Emerald Group publishing limited* 2046- 9012. Doi 10.1108/ EJTD-02-2014-0018.
- Francisco, N., Margarido, L., e Capitão, R. (2007). *Recursos Humanos*. Faro: Universidade do Algarve.
- Gil, Garcia-Alcaraz, & Mataveli (2015 Sabella, & Analou (2015)). The training demand in organizational changes process in the Spanish wine sector *European journal of training and development* 39(4), pp.315-331.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-192.
- Hamblin, A.C (1978). *Avaliação e controle do treinamento*. São Paulo: McGraw- Hill.
- Harrison (2009). Learning and development, 5th Edition London, *Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 91-313.
- Jabbour, C., Freitas, W., Teixeira, A. & Jabbour, A. (2012). *Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas*. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Jasp-stats.org, Acedido a 18 de Agosto de 2018.
- José de Oliveira Franco (2012). *Manual de Recursos Humanos: fundamentos e processos* (ed.rev.). Curitiba, PR: IESDE Brasil.
- Lee, F.H., & Lee, F.Z. (2007). *The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry*. In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* (pp. 953-971), Melbourne, Australia.
- Legge, K (1995). *Human resource management: rhetoric's and realities*. London: Macmillan press.
- Marras, J.P. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico* (4^a. ed.). São Paulo: Futura.
- Meyer, J. et al (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Applications*. Sage Publications.

Mauritius and soolakhna Lukea Bhiwajee. Barriers to employee Training Small and medium sized, enterprises. Insights and evidences from Mauritius Kessaven Padachi. *Department of economics and finance, University of technology, Port Louis*

Ndimande A. M., Chisoro C. (2016). Investigating the internal factors affecting the training. And development of sugar engineers: A case study of Tongaat Hulett Sugar (South Africa). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Vol.5, Nº.12.

Noe, Raymond. A. (2010). *Employee training and Development* (5th ed., Cap 1 e 2), Boston: McGraw-Hill.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., e Wright, P.M(2006). *Human resource management. Gaining a competitive advantage* (5.^a ed). New York: McGraw-Hill Irwin.

Ramos, P. A. (2010). *Influência das práticas de recursos humanos no engagement organizacional e a qualidade da relação líder-membro como factor de mediação: um estudo com trabalhadores temporários*. Tese de Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.

Reynaldo C. Marcondes. *Administração de Recursos Humanos* (Milkovich, et al. Trad.). São Paulo: 2000.

Robbins, Stephen P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7.^a ed.). São Paulo: Prentice, Hall.

Sousa, Maria, Duarte, T. J Sanches, Pedro G, e Gomes, j. (2006): *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e praticas* (10.^a ed.). Lisboa: LIDEL- edições técnicas, LDA.

Teseema, M., & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM, performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.

Velada, A.R (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação no local de trabalho e da empresa*. Lisboa [S.n].

www.degaep.gov.pt, Sd.

Werther, Jr., Davis K., *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.

Wright, Patrick M. and Gardner, Timothy M. (2000). Theoretical and Empirical Challenges in Studying: The HR Practice - Firm Performance Relationship. *CAHRS Working Paper Series. Paper 83*. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/83>.

ANEXOS

Anexo 1

Boa tarde,

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, lecionado pelo Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal. Estou a desenvolver um projeto de investigação com o intuito de estudar a formação dos colaboradores no Sector Financeiro Angolano. Este projeto consiste em fazer um diagnóstico da formação recebida em contexto laboral.

Para tal, gostaria de solicitar a cooperação de vossas excelências para o preenchimento dos questionários (cujos respetivos links se indicam abaixo) por parte dos seus gestores e colaboradores. Os dados recolhidos são anónimos e servirão apenas para uso exclusivo deste projeto. O questionário é breve, não deverá demorar mais que 2 minutos o seu completo preenchimento.

Os questionários encontram-se nestes links:

Colaboradores: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdsaPpHnC4CLCwPO32M2qoZrnra9C4AgwoPxJA8EZJO15zGNA/viewform?usp=sf_link

Gestores: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdv2XERR88p09f3J1It_IV0RgBLA9qjN69haGvb7GzT0LJwVQ/viewform?usp=sf_link

Desde já agradeço a atenção despendida,

Nádia Chivunda

Anexo 2

A formação dos colaboradores no sector financeiro Angolano

Grupo 1- Identificação do entrevistado e a função

1. a) Qual é a sua idade?

Mark only one oval.

- ☐ De 20 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ De 51 a 60 anos
- ☐ De 61 a 70 anos

2. b) Qual é o seu género?

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. c) Qual o seu grau de escolaridade?

Mark only one oval.

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. d) Em que área trabalha nesta empresa

Mark only one oval.

- ☐ Chefia
- ☐ Diretor
- ☐ Técnica
- ☐ Administrativa
- ☐ Caixa

5. e) Que função executa nesta empresa ?*Mark only one oval.*

- ☐ Produção ou serviços
- ☐ Comercial ou marketing
- ☐ Materiais e logística
- ☐ Finanças
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Jurídico Legal
- ☐ Administração de serviços e gestão empresarial
- ☐ Gestão empresarial

6. Que tipo de contrato tem?*Mark only one oval.*

- ☐ Tempo indeterminado
- ☐ Tempo determinado
- ☐ A tempo parcial
- ☐ Estágio

7. Quanto tempo está nesta empresa*Mark only one oval.*

- ☐ 1 ano
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 20
- ☐ mais de 20 anos

Grupo 2- Identificação da Formação**8. a) Já tinha experiência na função pela qual foi contratada para exercer?***Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

9. b) Tem algum mentor na empresa?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

10. c) A empresa em que trabalha dá formação?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

11. c1) Se sim*Mark only one oval.*

- ☐ Formação dada pela propria empresa
- ☐ Formação dada por empresa externa

12. c2) Quantas vezes ao ano recebem formação?*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. d) A formação que recebem é diferenciada?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

14. e) Na empresa existe alguém responsável pela formação*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

15. e1) Recebem resultados do desempenho durante e após a formação?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

16. f) De que forma a formação se reflete nas vossas funções?*Mark only one oval.*

- ☐ Não se traduz em melhorias significativas?
- ☐ Potencia o desenvolvimento profissional dentro da empresa?
- ☐ Permite a aquisição de conhecimentos e funções para o desenvolvimento da minha função?

17. g) Como avaliam o vosso programa de formação?*Mark only one oval.*

- ☐ Fraco
- ☐ Suficiente
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

A formação dos colaboradores no sector financeiro Angolano (GESTORES)

Grupo 1- Identificação do entrevistado e a função

1. a) Qual é a sua idade?

Mark only one oval.

- ☐ De 20 a 30 anos
- ☐ De 31 a 40 anos
- ☐ De 41 a 50 anos
- ☐ De 51 a 60 anos
- ☐ De 61 a 70 anos

2. b) Qual é o seu género?

Mark only one oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. c) Qual o seu grau de escolaridade?

Mark only one oval.

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

4. d) Que tipo de contrato tem?

Mark only one oval.

- ☐ Tempo indeterminado
- ☐ Tempo determinado
- ☐ A tempo parcial
- ☐ Estágio

5. e) Quanto tempo está nesta empresa

Mark only one oval.

- ☐ 1 ano
- ☐ 2 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 20
- ☐ mais de 20 anos

6. f) Quantos colaboradores existem na empresa?*Mark only one oval.*

- ☐ Até 9 colaboradores
- ☐ De 10 a 49 colaboradores
- ☐ De 50 a 99 colaboradores
- ☐ Mais de 100 colaboradores

7. g) Existe na empresa departamento de Recursos Humanos*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ Não

8. g1) Se sim, como se chama?*Mark only one oval.*

- ☐ RH (Departamento de RH)
- ☐ Departamento de Pessoal
- ☐ Quadros e Pessoal

Grupo 2- Identificação da Formação

9. a) A formação é a parte integrante da estratégia da vossa empresa?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

10. a1) Qual a duração média da formação?*Mark only one oval.*

- ☐ De uma a duas horas
- ☐ De um dia ou mais e menos de uma semana
- ☐ De uma semana ou mais

11. b) A formação é do tipo ?*Mark only one oval.*

- ☐ Planeada
- ☐ Espontânea

12. c) Na empresa existe departamento de formação*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

13. d) Existe partilha de conhecimento entre os colaboradores?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

14. e) A empresa tem programas de mentoring?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

15. Normalmente, após o termino de um programa de formação, os colaboradores são avaliados durante e após a formação?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

16. São fornecidos os feedbacks de desempenho?*Mark only one oval.*

- ☐ SIM
- ☐ NÃO

17. g) Como avaliam o vosso programa de formação?*Mark only one oval.*

- ☐ Fraco
- ☐ Suficiente
- ☐ Bom
- ☐ Muito bom

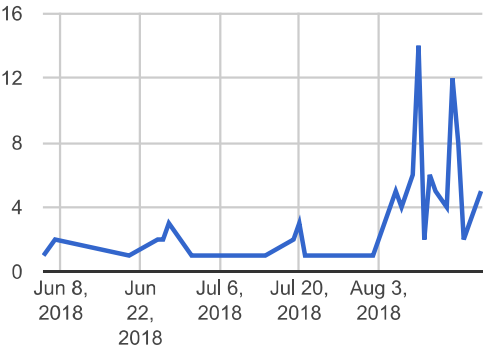
Powered by



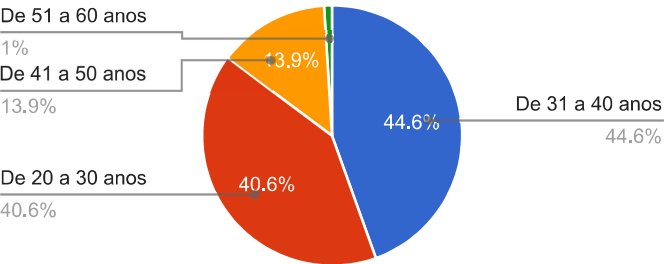
Anexo 3



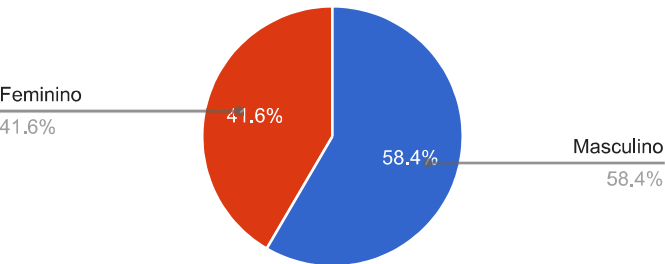
Timestamp



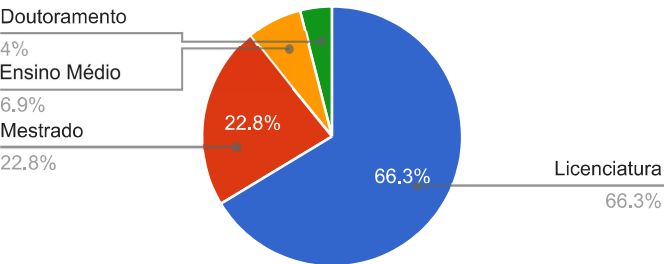
a) Qual é a sua idade?



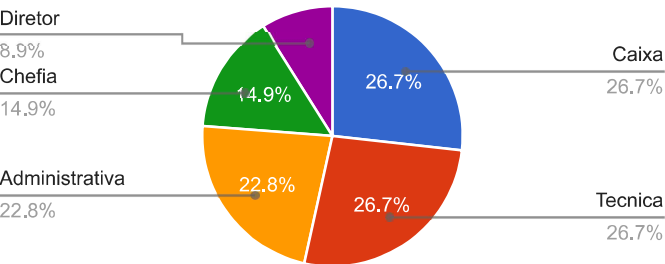
b) Qual é o seu género?



c) Qual o seu grau de escolaridade?

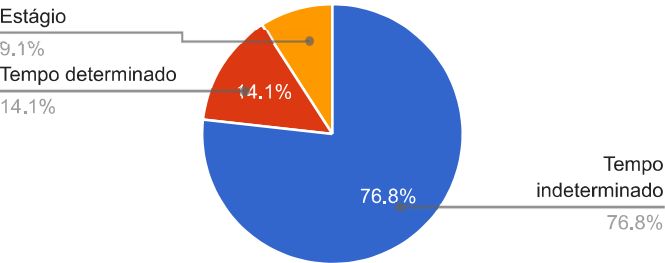


d) Em que área trabalha nesta empresa

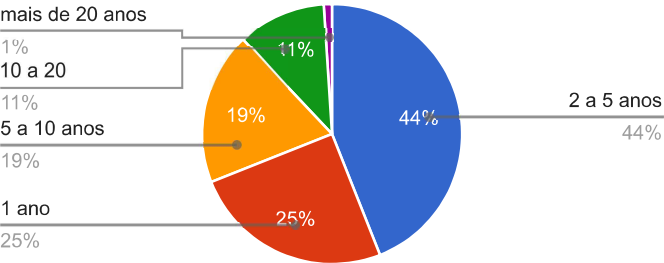


e) Que função executa nesta empresa ?	Top res
Produção ou serviços	
Comercial ou marketing	
Finanças	
Recursos Humanos	
Juridico Legal	
Administração de serviços e gestão empresarial	
Gestão empresarial	

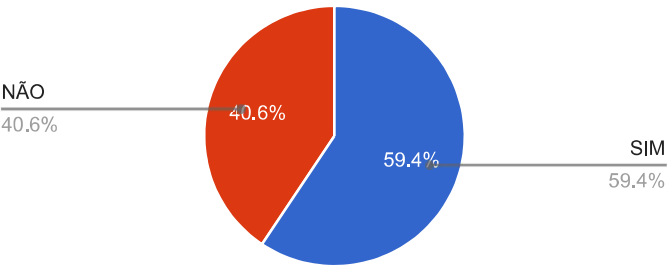
Que tipo de contrato tem?



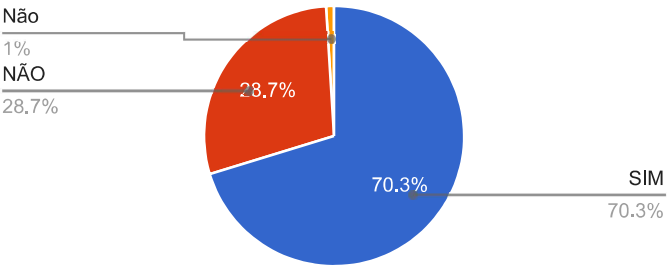
Quanto tempo está nesta empresa



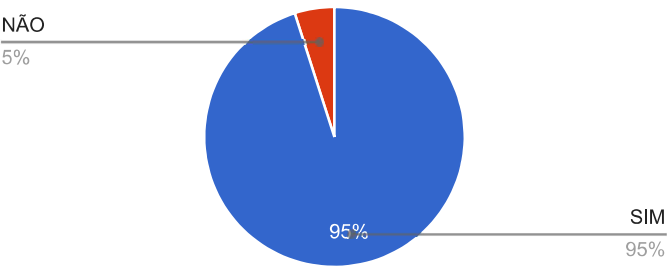
a) Já tinha experiência na função pela qual foi contratada para exercer?



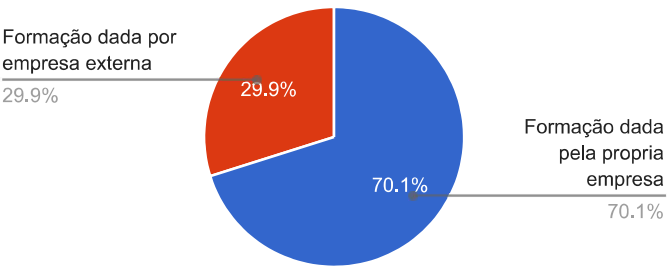
b) Tem algum mentor na empresa?



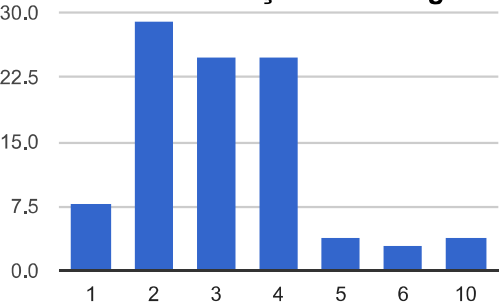
c) A empresa em que trabalha dá formação?



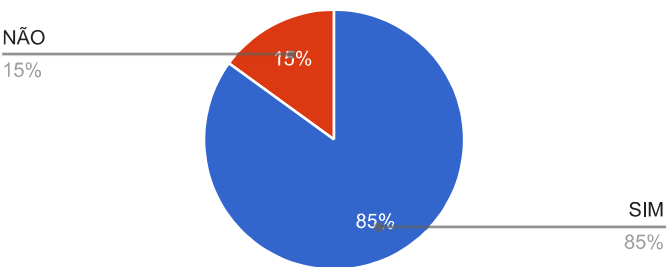
c1) Se sim



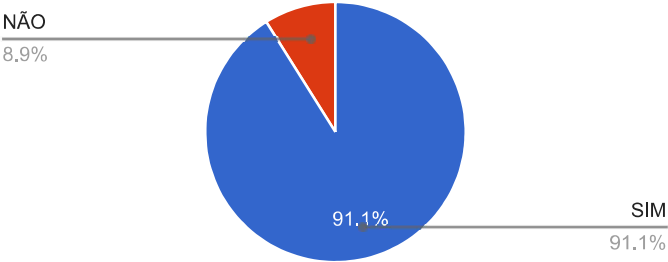
c2) Quantas vezes ao ano recebem formação? - Average:...



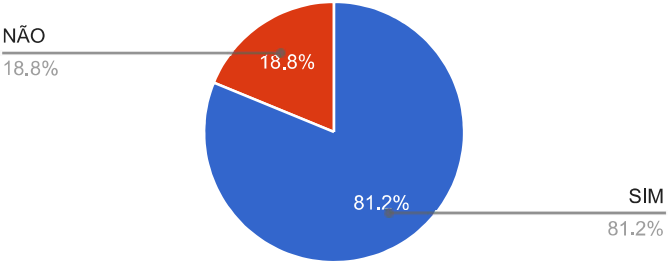
d) A formação que recebem é diferenciada?



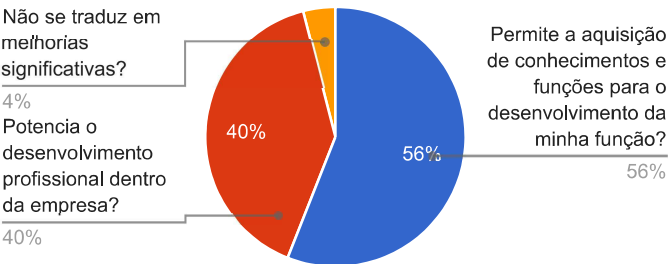
e) Na empresa existe alguém responsável pela formação



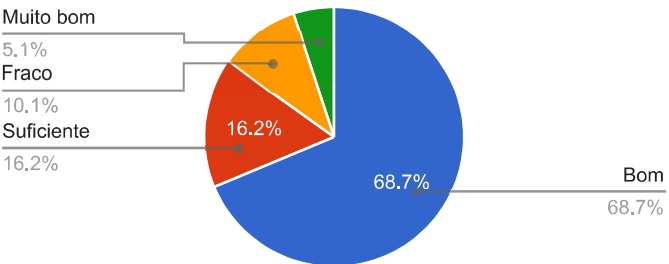
e1) Recebem resultados do desempenho durante e após a formação?



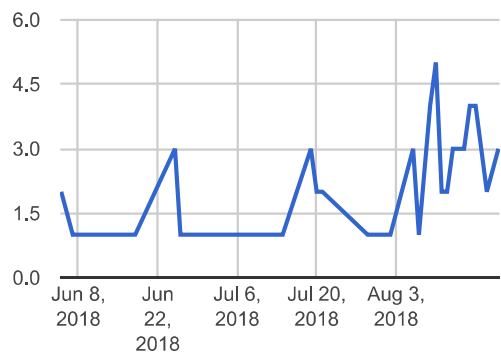
f) De que forma a formação se reflete nas vossas funções?



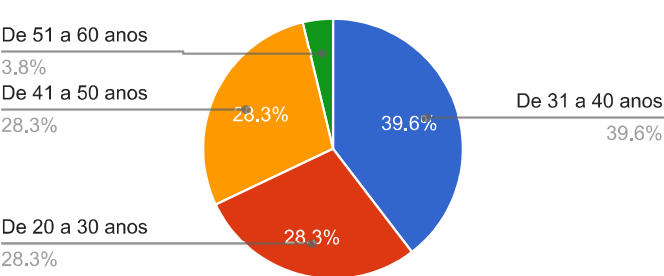
g) Como avaliam o vosso programa de formação?



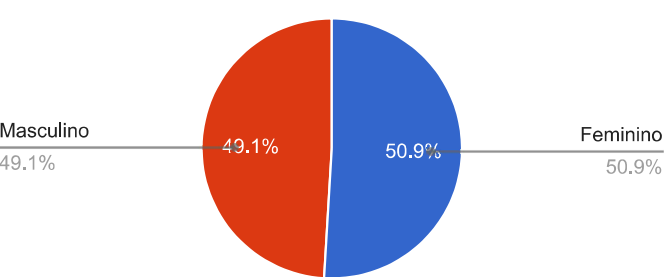
Timestamp



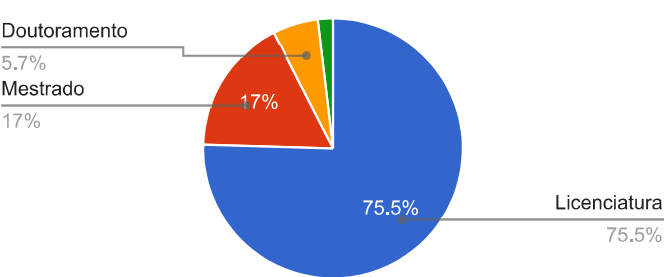
a) Qual é a sua idade?



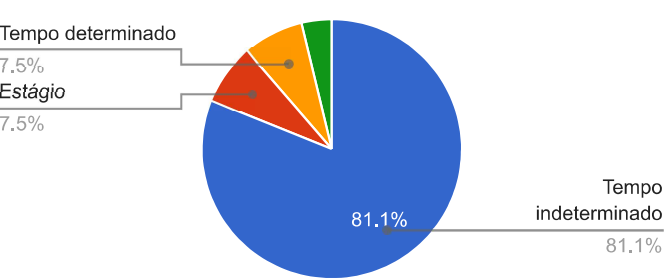
b) Qual é o seu género?



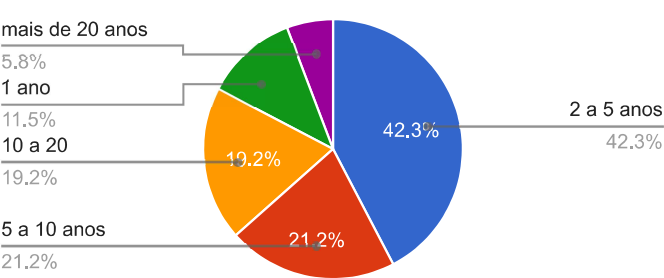
c) Qual o seu grau de escolaridade?



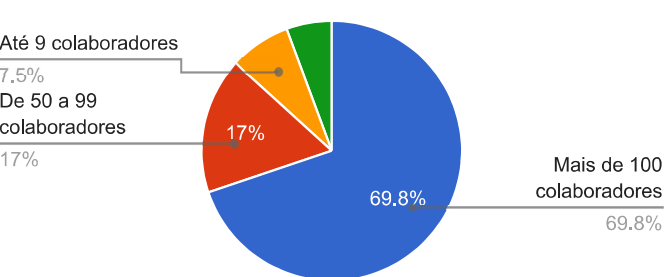
d) Que tipo de contrato tem?



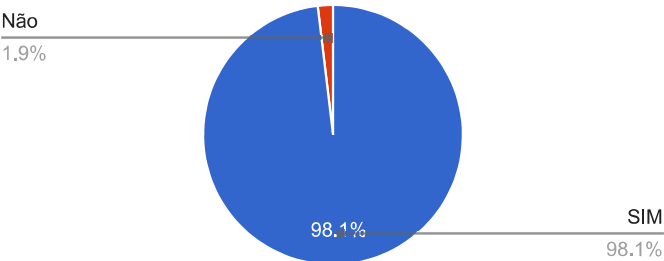
e) Quanto tempo está nesta empresa



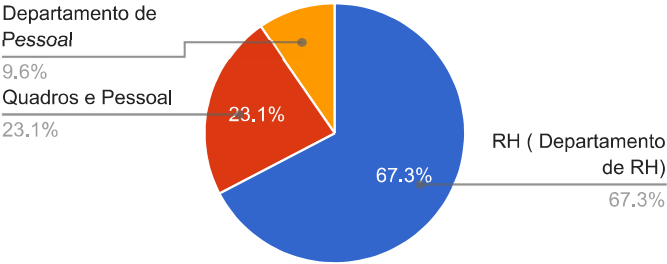
f) Quantos colaboradores existem na empresa?



g) Existe na empresa departamento de Recursos Humanos



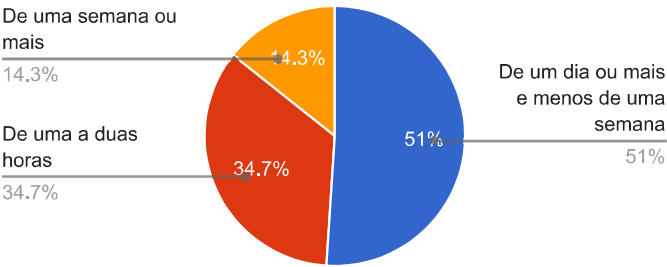
g1) Se sim, como se chama?



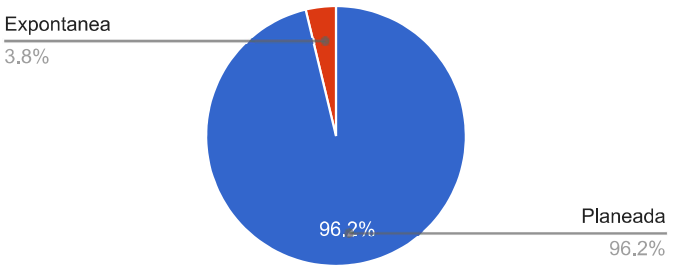
a) A formação é a parte integrante da estratégia da v



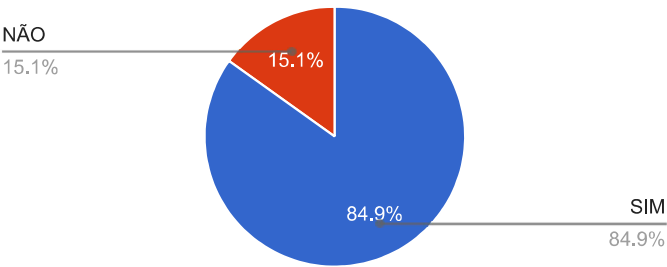
a1) Qual a duração média da formação?



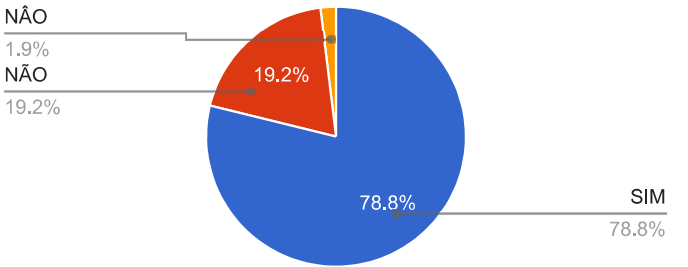
b) A formação é do tipo ?



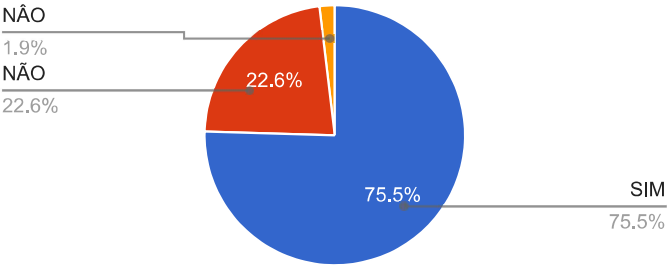
c) Na empresa existe departamento de formação



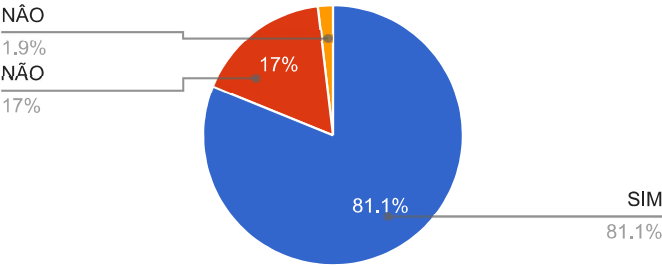
d) Existe partilha de conhecimento entre os colaboradores?



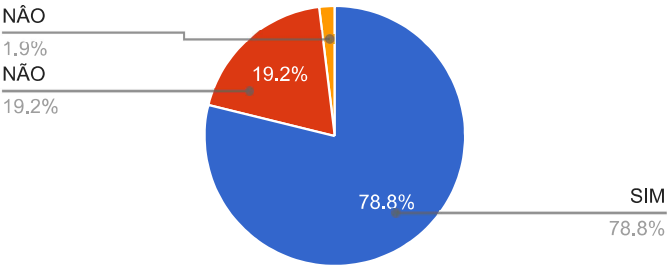
e) A empresa tem programas de mentoring?



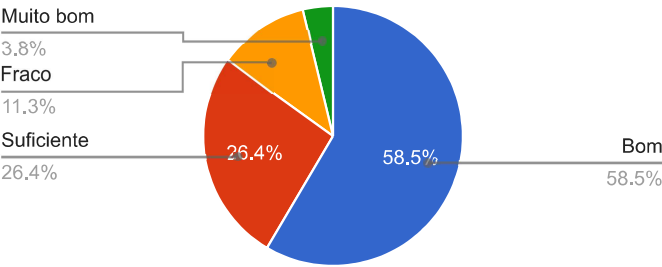
Normalmente, após o termino de um programa de formação, os colaboradores são avaliados dura...



São fornecidos os feedbacks de desempenho?



g) Como avaliam o vosso programa de formação?



Anexo 4

A formação dos colaboradores no setor financeiro: um estudo de caso no Banco Angolano B

Tabela I

NO	Que variáveis podem contribuir para este tipo de análise	Harmonizar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização	Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos	Promover a motivação dos colaboradores	Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores	Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia	Promover o autoaperfeiçoamento	Dar oportunidade aos colaboradores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;	Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências	Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras	Validar o recrutamento e a seleção de pessoal	Identificar necessidades de recrutamento de pessoal	Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos
1	Data de rececao da resposta												
2	Idade											✓	
3	Genero												
4	Escolaridade											✓	
5	Area bancaria		✓										
6	Funcao no banco		✓							✓			
7	Tipo de contrato				✓							✓	
8	Antiguidade no banco		✓			✓				✓	✓		
9	Experiencia na funcao		✓			✓				✓	✓	✓	
10	Mentor no banco	✓		✓	✓								
11	Formacao dada pelo banco			✓	✓					✓			✓
12	Se sim			✓	✓					✓			✓
13	N de formacoes ano			✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓
14	Formação diferenciada	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
15	Responsavel do banco pela formacao			✓	✓	✓		✓					✓
16	Rececao de resultados do desempenho durante e apos a formacao	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
17	Forma como a formacao se reflete na suas funcoes	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
18	Avaliacao do programa de formacao			✓		✓			✓				
TOTAL DE NO		10 + 14 + 16 + 17	5 + 6 + 8 + 9	10 + ... + 18	7 + 10 + ... + 17	8 + 9 + 14 + ... + 18	13 + 14 + 16 + 17	13 + ... + 17	13 + 14 + 16 + 18	6 + 8 + 9 + 11 + ... + 14 + 17	8 + 9 + 16 + 17	2 + 4 + 7 + 9 + 16 + 17	11 + ... + 16

Tabela II

NO	Que variáveis podem contribuir para este tipo de análise	Harmonizar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos da organização	Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos	Promover a motivação dos colaboradores	Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores	Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia	Promover o autoaperfeiçoamento	Dar oportunidade aos colaboradores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;	Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências	Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras	Validar o recrutamento e a seleção de pessoal	Identificar necessidades de recrutamento de pessoal	Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos
1	Data de rececao da resposta												
2	Idade											✓	
3	Genero												
4	Escolaridade											✓	
5	Tipo de contrato		✓										
6	Antiguidade no Banco		✓							✓			
7	N de colaboradores no Banco												
8	Existe departamento de RH no Banco		✓			✓			✓		✓	✓	✓
9	Nome do RH no Banco												
10	A formacao e a parte integrante da estrategia do Banco	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Duracao media da formacao												
12	Tipo de Formacao			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	Existe no Banco departamento de formacao			✓	✓	✓			✓				
14	Existe partilha de conhecimento entre os colaboradores			✓									
15	Existem no Banco programas de mentoring	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
16	Avaliacao durante e pos formacao		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
17	Sao fomecidos Feedbacks de desempenho	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	
18	Avaliacao do programa de formacao			✓	✓	✓			✓				
TOTAL DE NO		10 + 15 + 17	5 + 6 + 8 + 15 + 16	10 + 12 + ... + 18	10 + 13 + 15 + ... + 18	8 + 12 + 13 + 15 + ... + 18	10 + 12 + 16 + 17	10 + 12 + 15 + ... + 17	8 + 10 + 12 + 13 + 15 + 16 + 18	6 + 10 + 12 + 16 + 17	8 + 10 + 12 + 16 + 17	2 + 4 + 8 + 10 + 12 + 16 + 17	8 + 10 + 12 + 16

Anexo 5

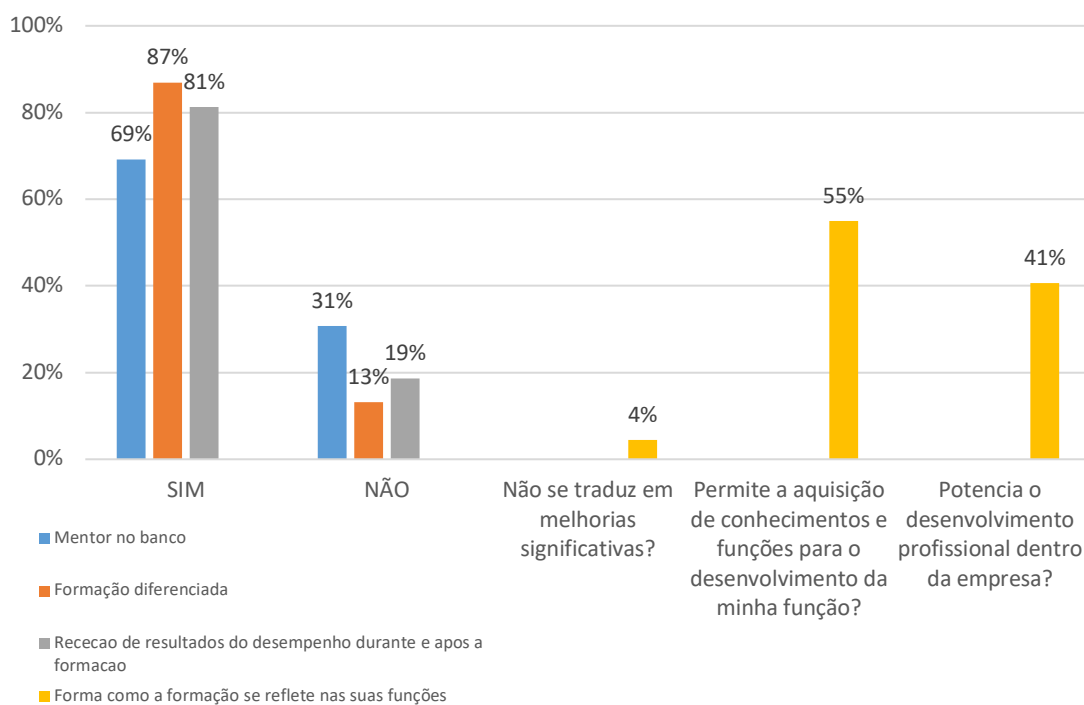


Figura 1. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização.

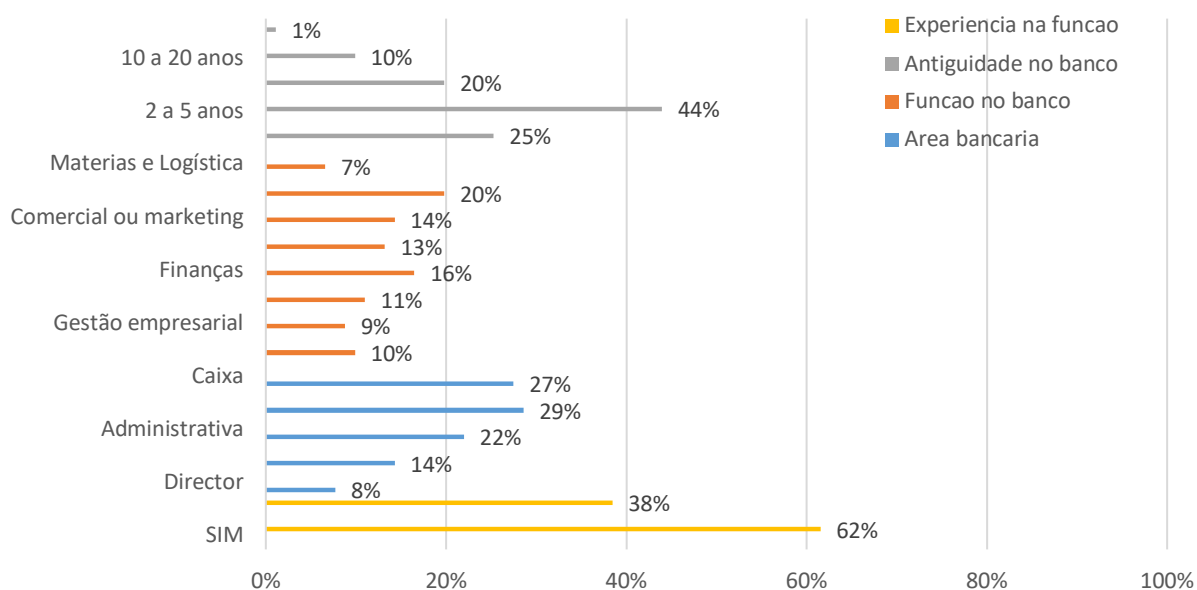


Figura 2. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos.

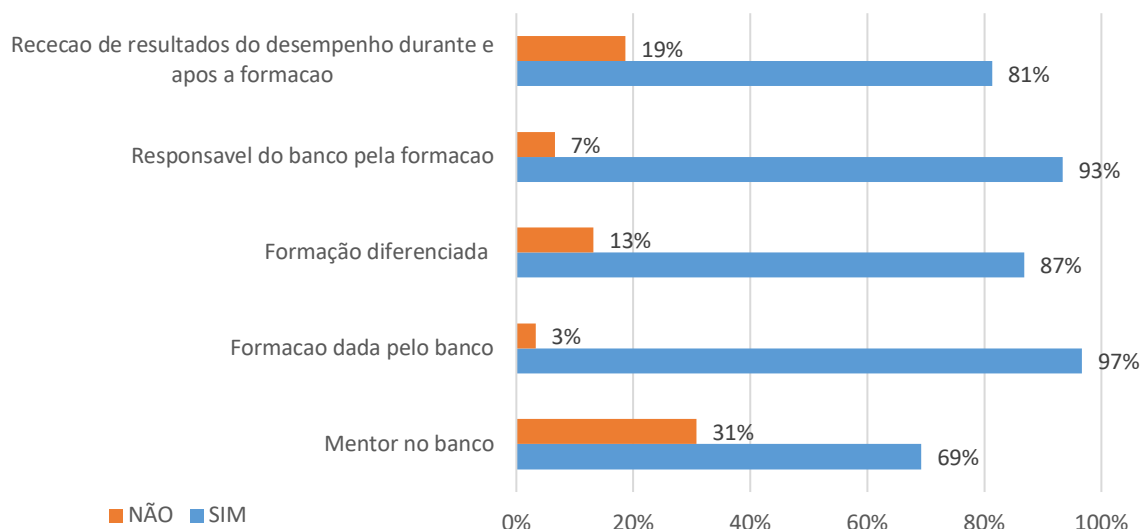


Figura 3. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Promover a motivação dos trabalhadores.

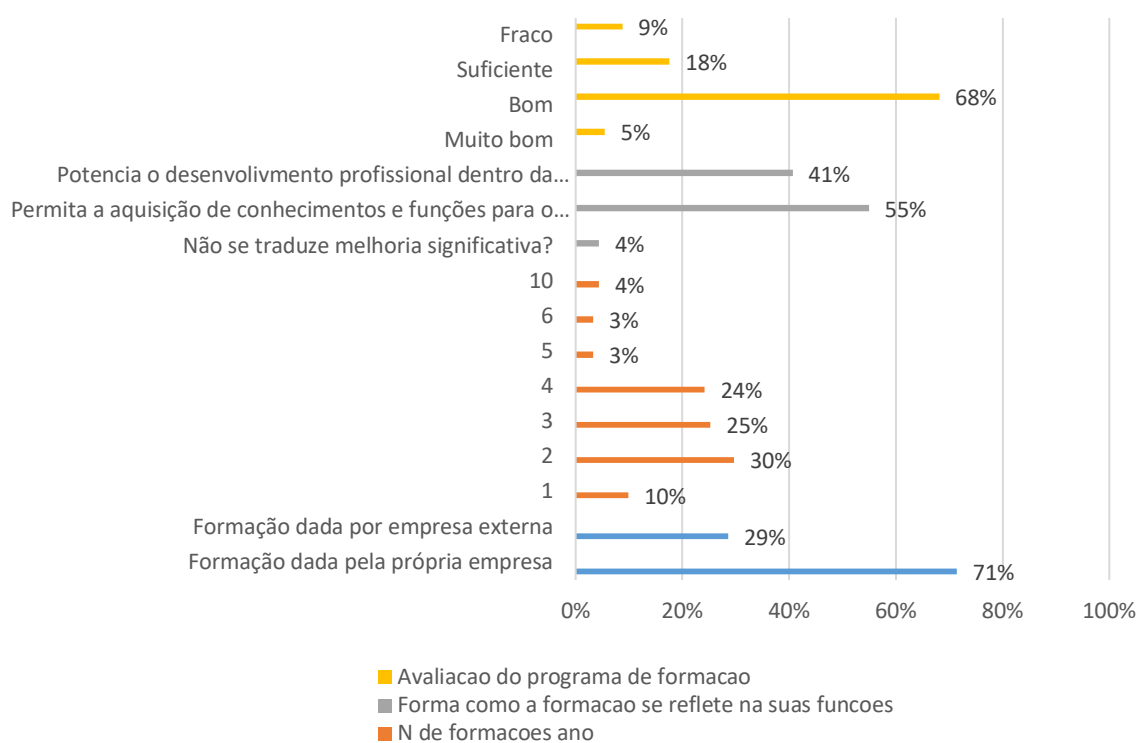


Figura 4. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Promover a motivação dos trabalhadores.

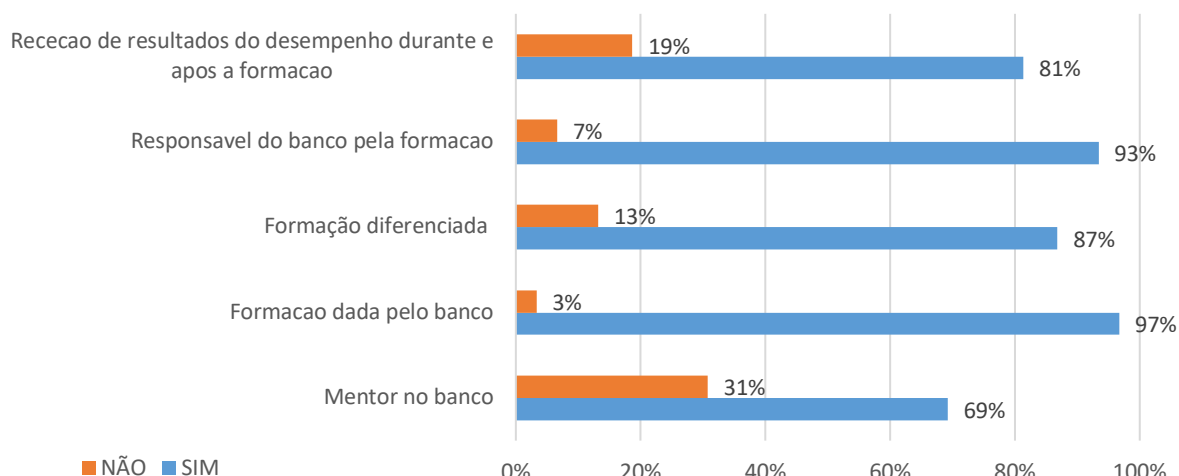


Figura 5. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

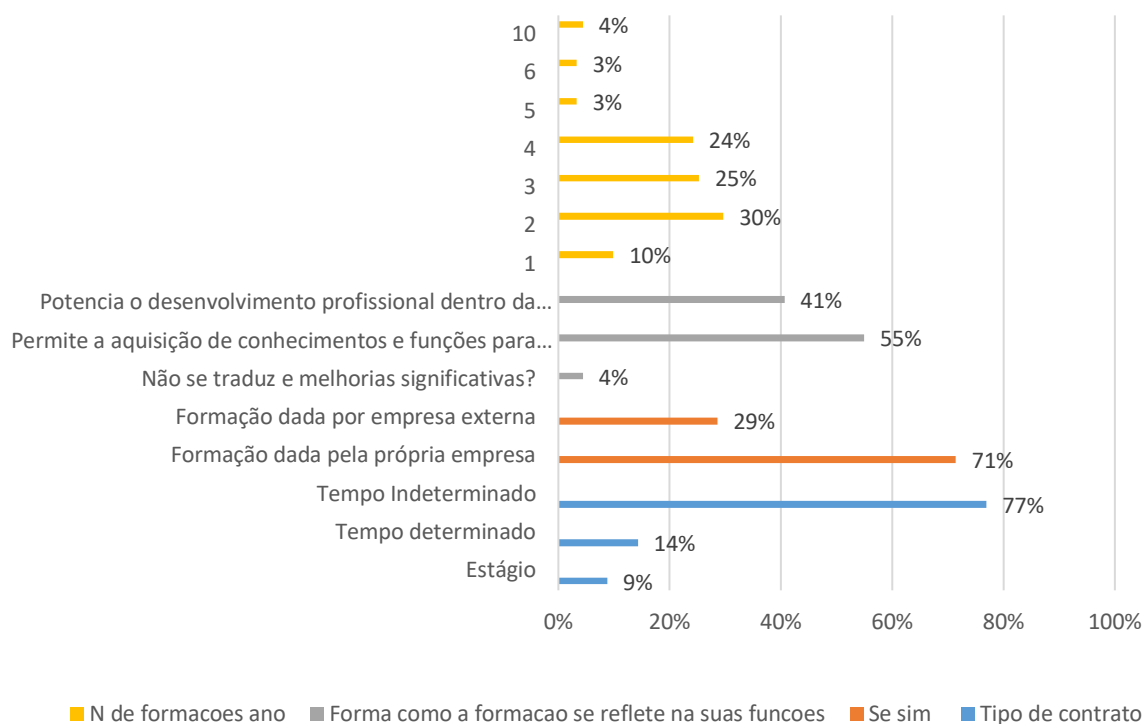


Figura 6. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

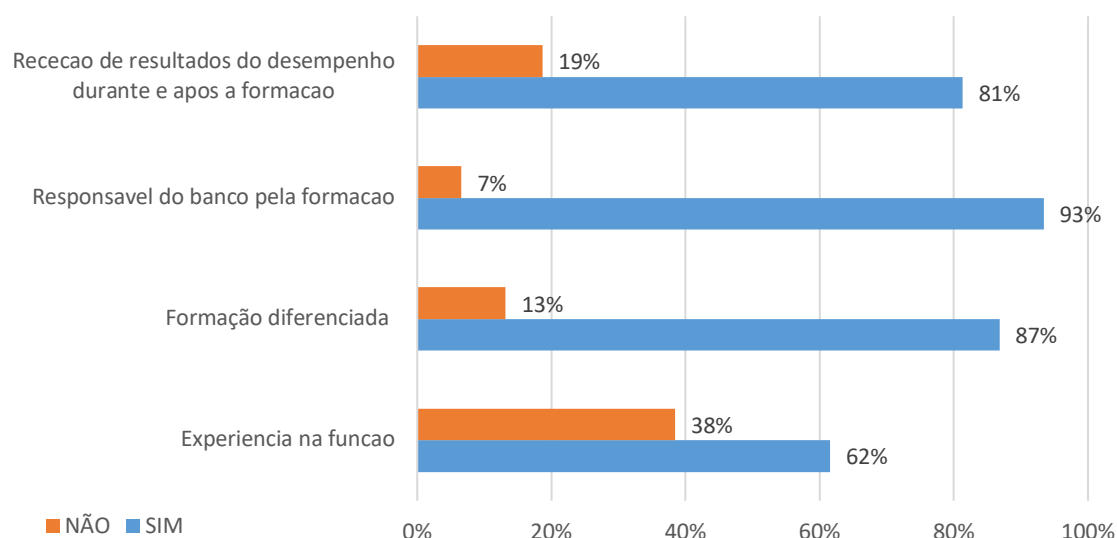


Figura 7. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia.

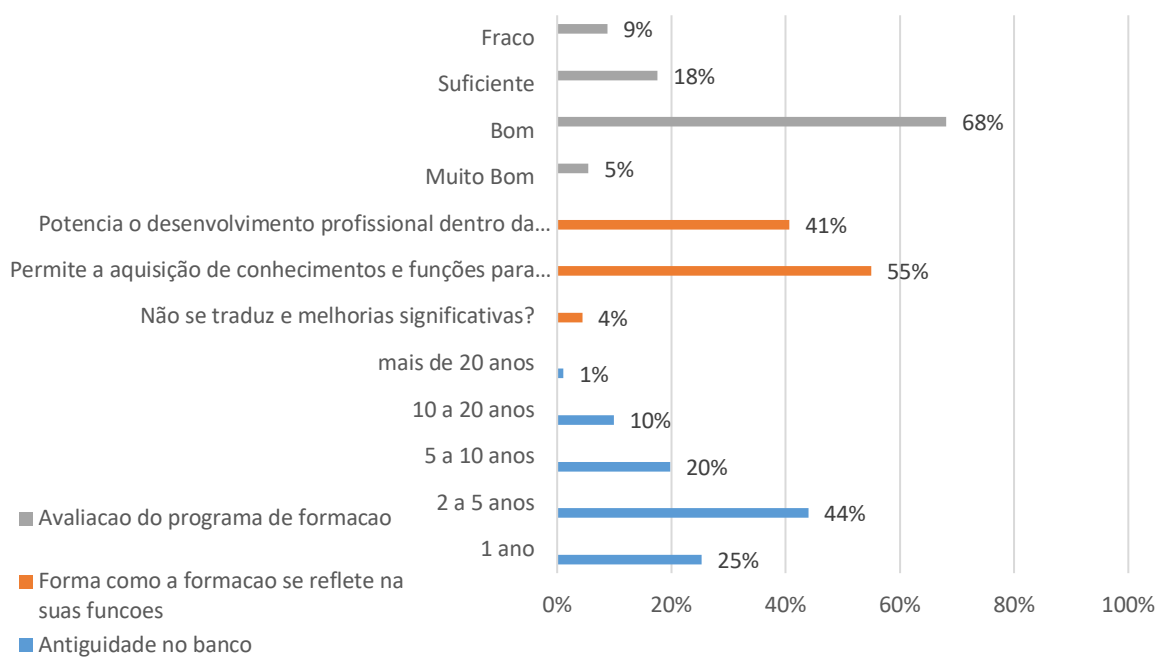


Figura 8. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia.

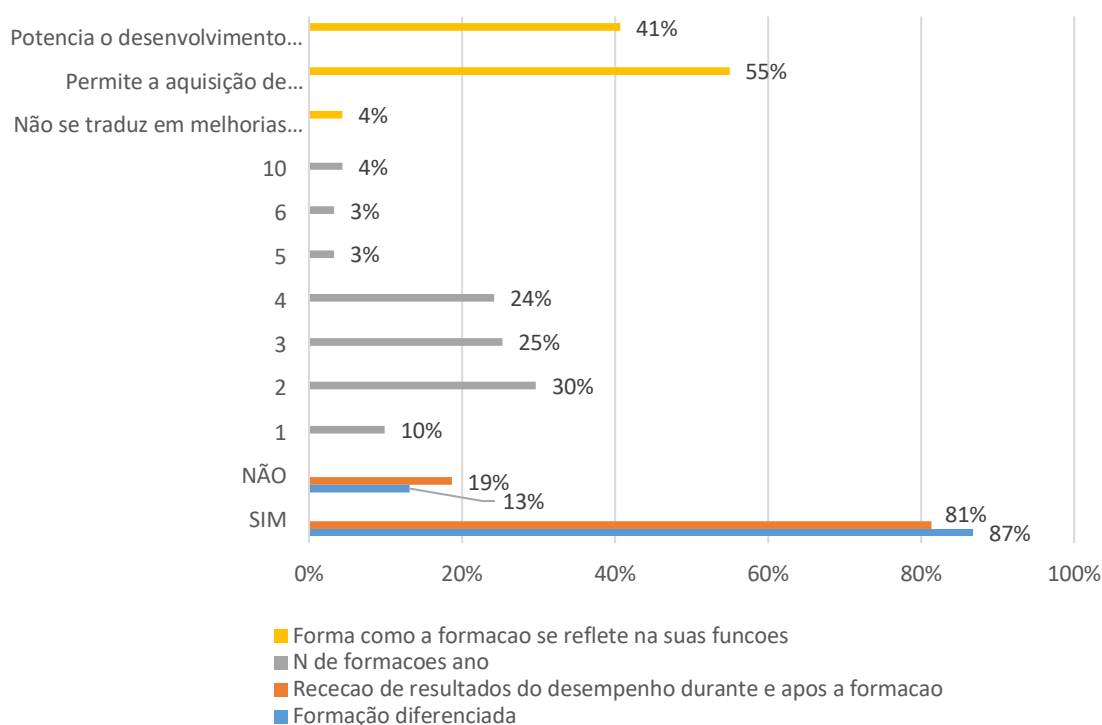


Figura 9. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Promover o autoaperfeiçoamento.

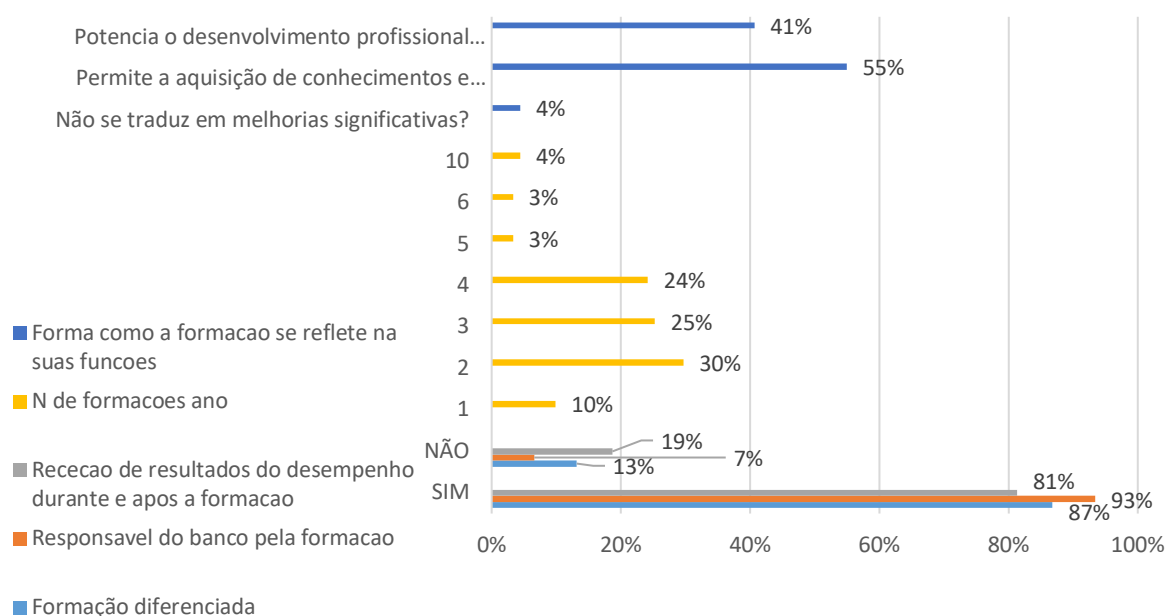


Figura 10. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo.

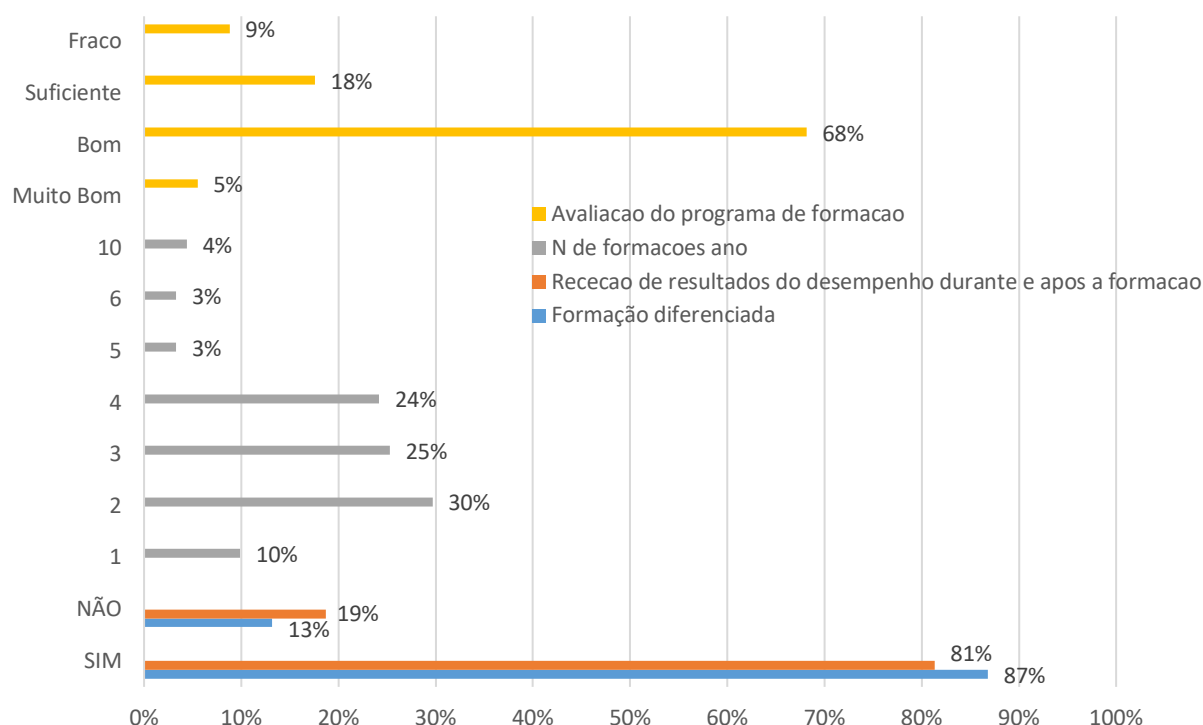


Figura 11. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências.

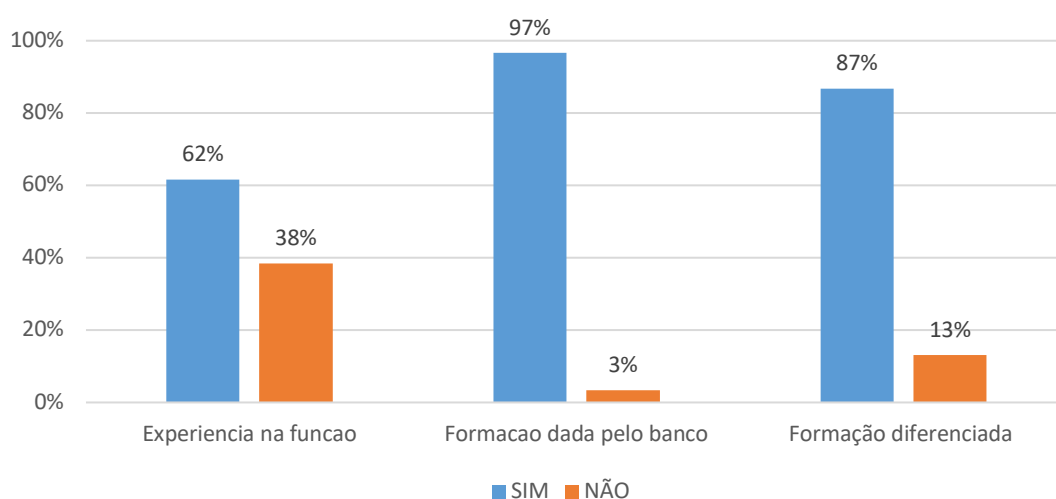


Figura 12. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras.

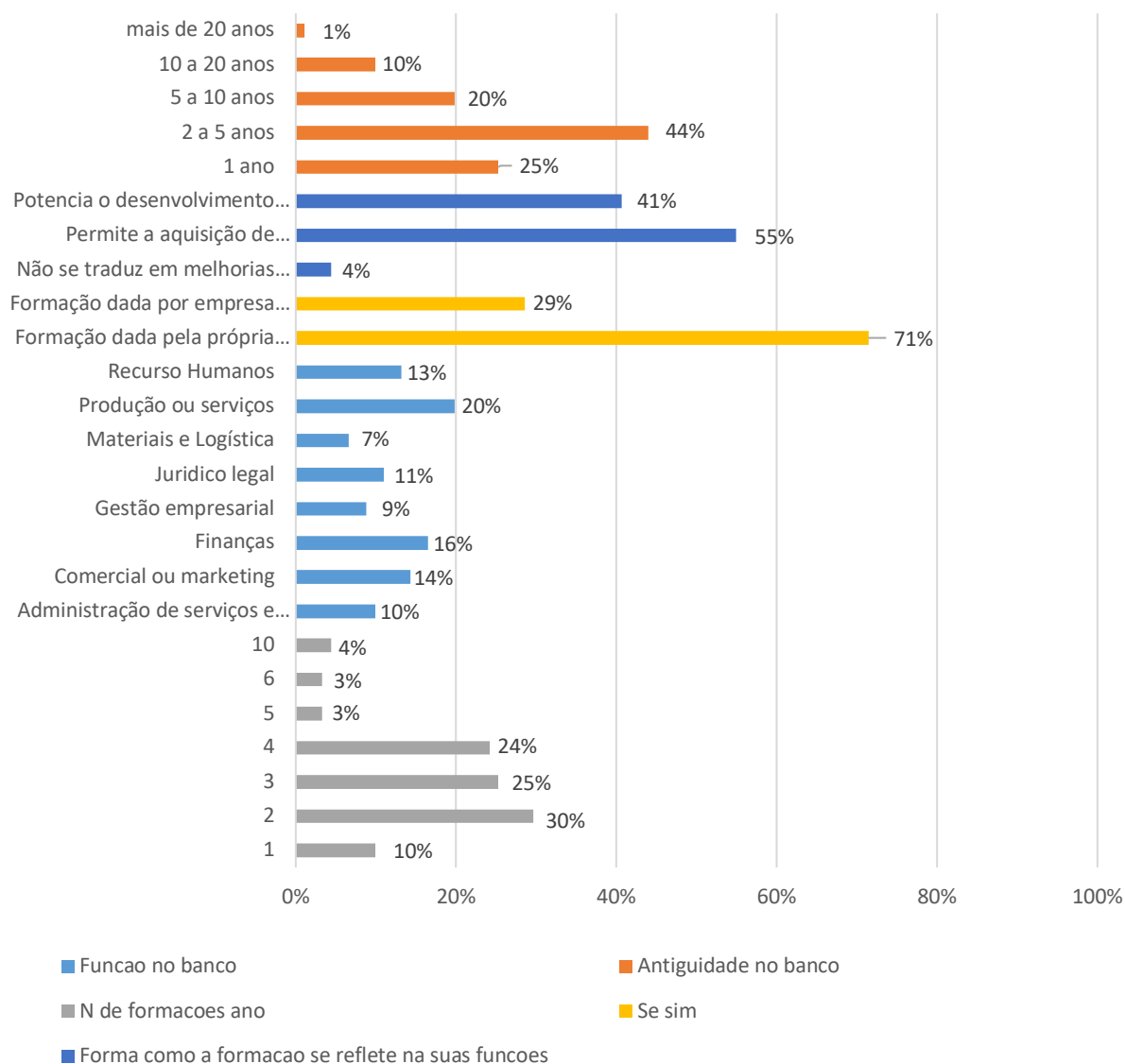


Figura 13. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras.

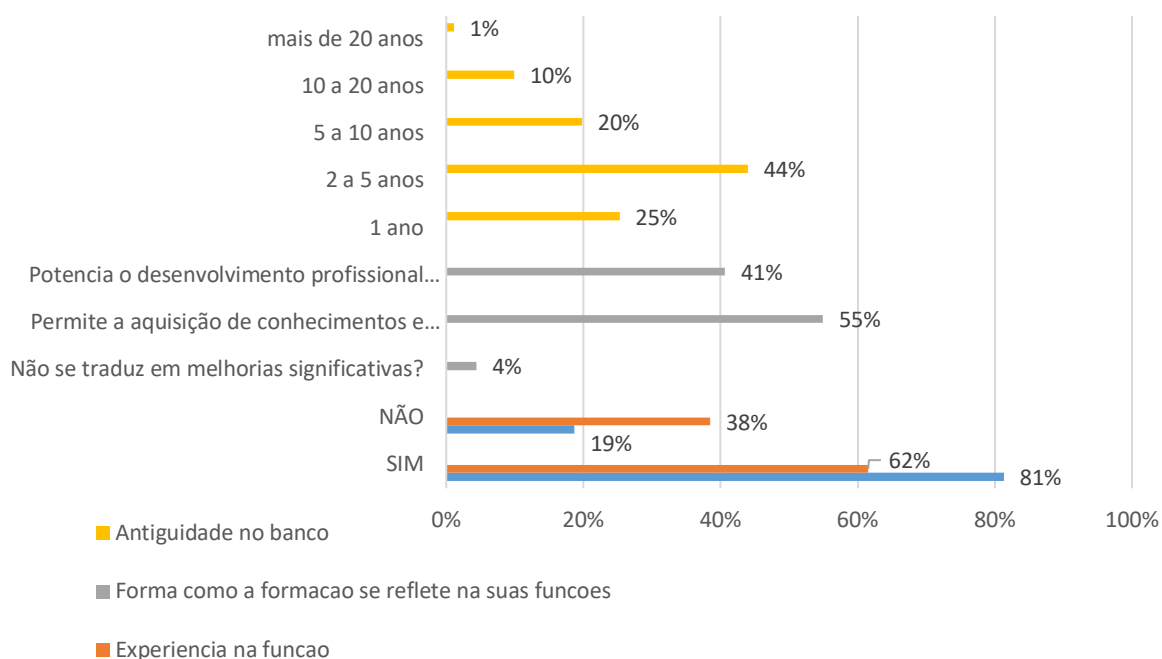


Figura 14. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Validar o recrutamento e a seleção de pessoal.

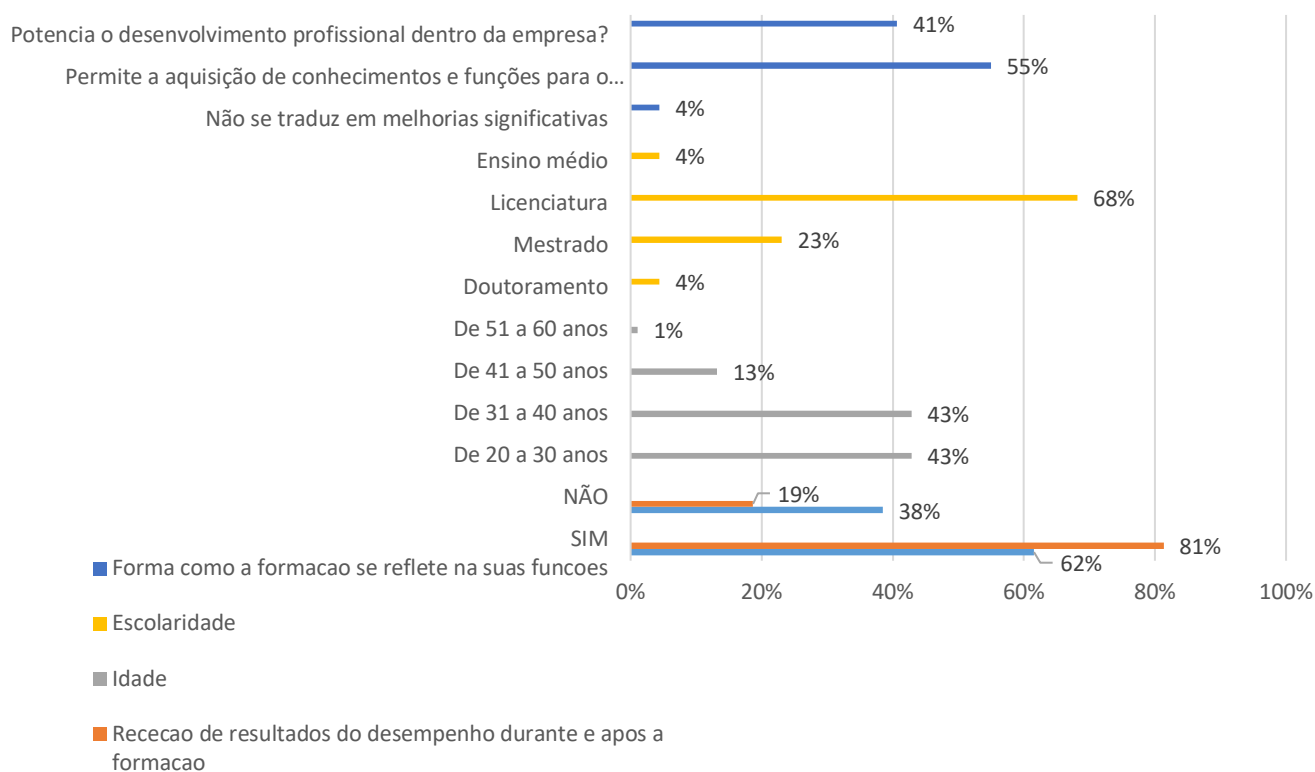


Figura 15. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Identificar necessidades de recrutamento de pessoal.

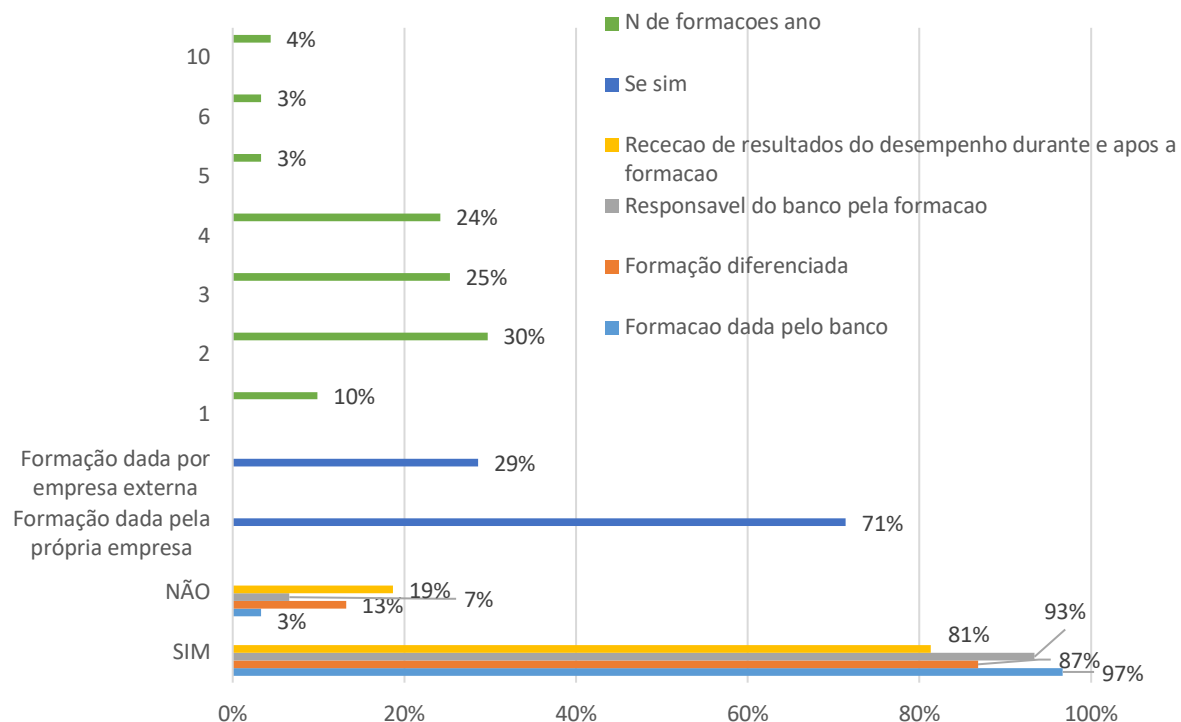


Figura 16. Análise do indicador (colaboradores) – Fatores que contribuem para: Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos.

Anexo 6

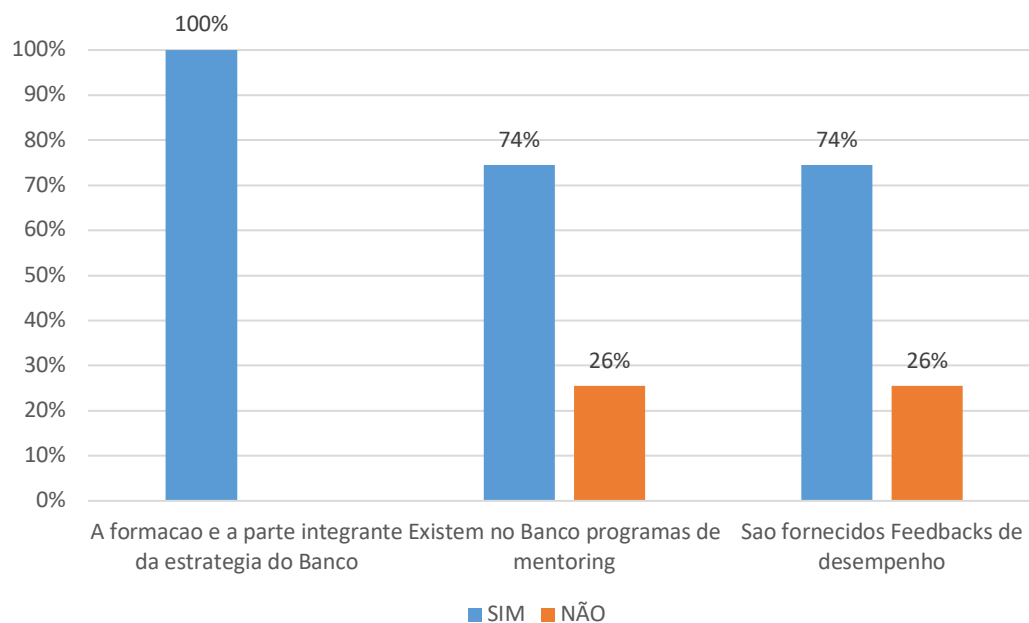


Figura 17. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização.

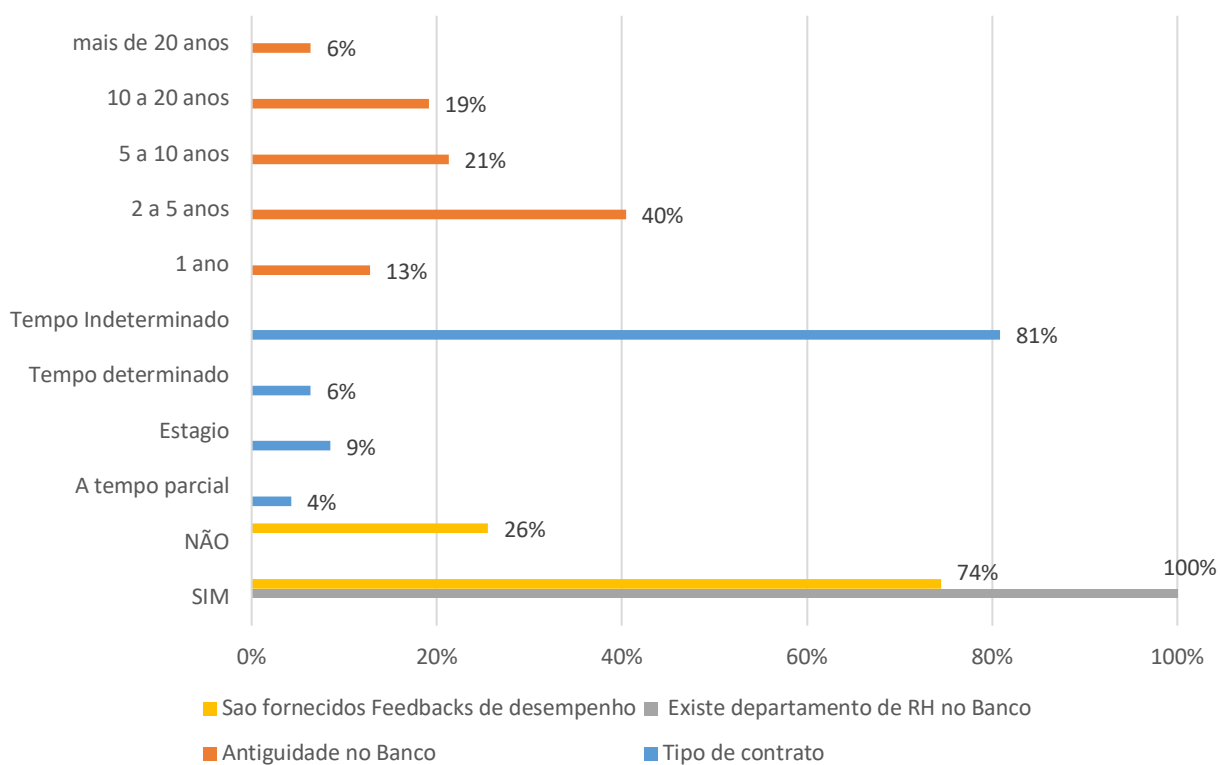


Figura 18. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os colaboradores e os superiores hierárquicos.

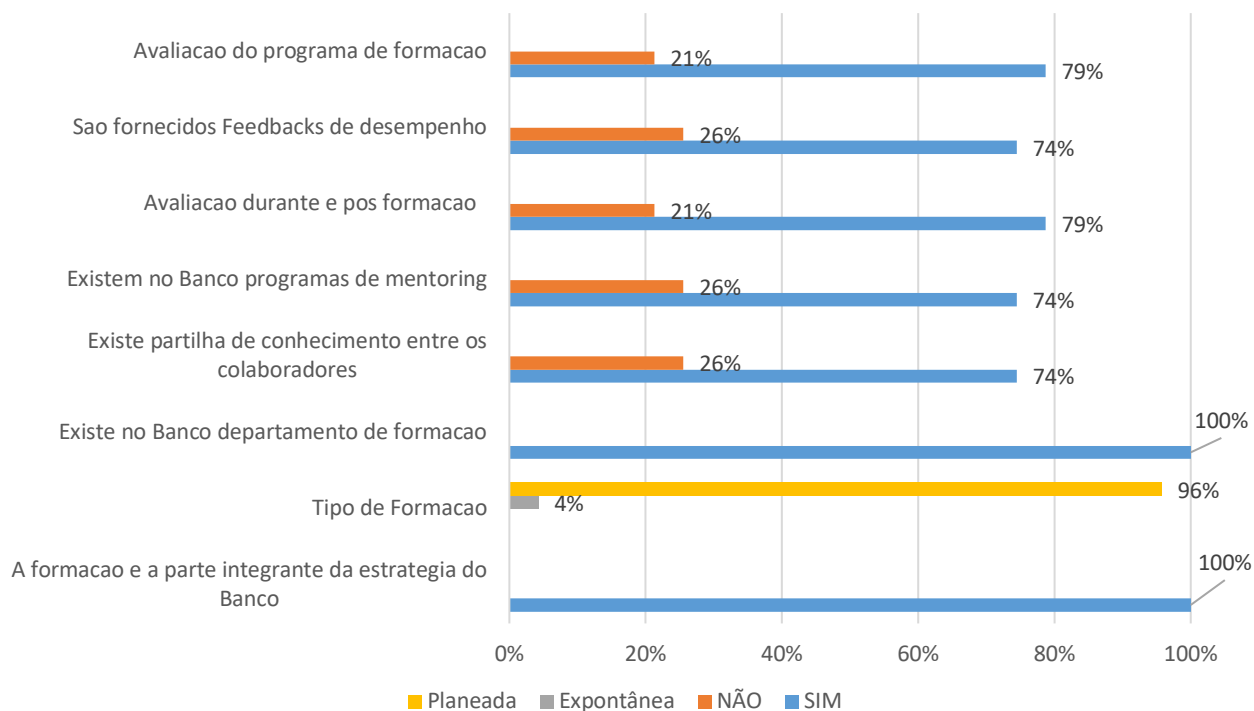


Figura 19. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Promover a motivação dos colaboradores.

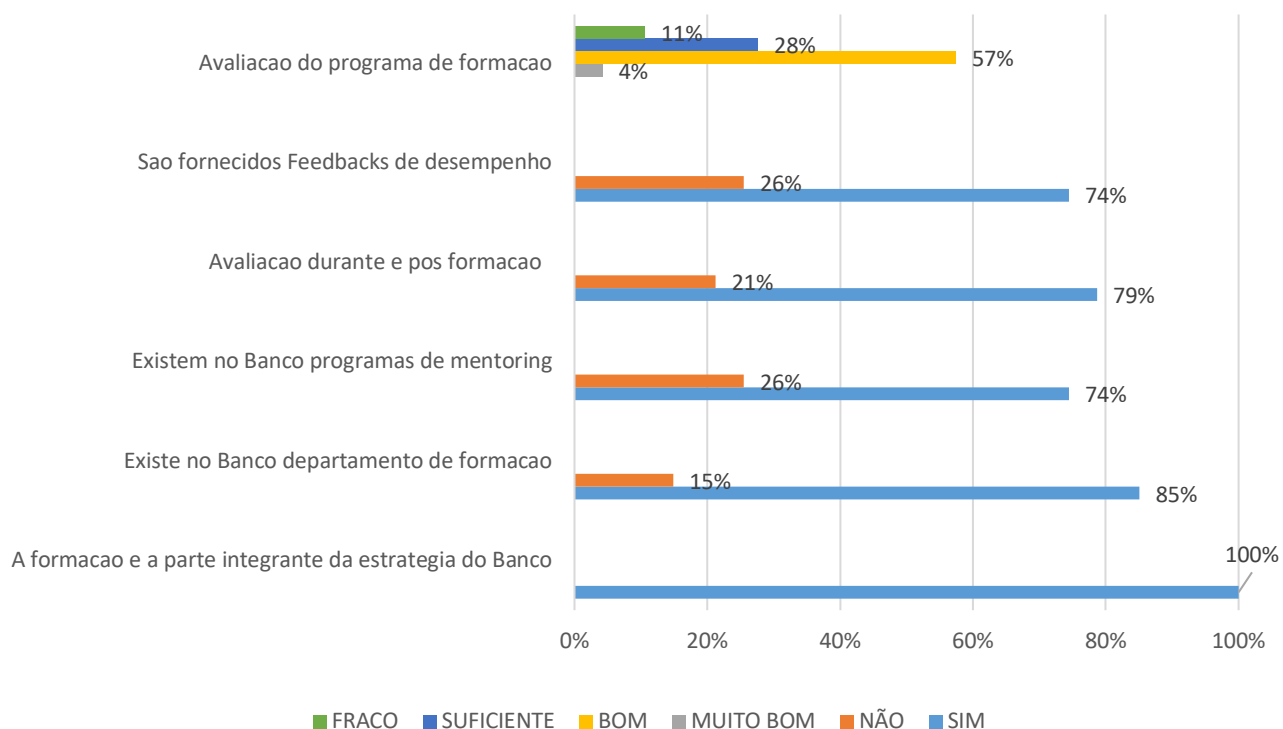


Figura 20. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

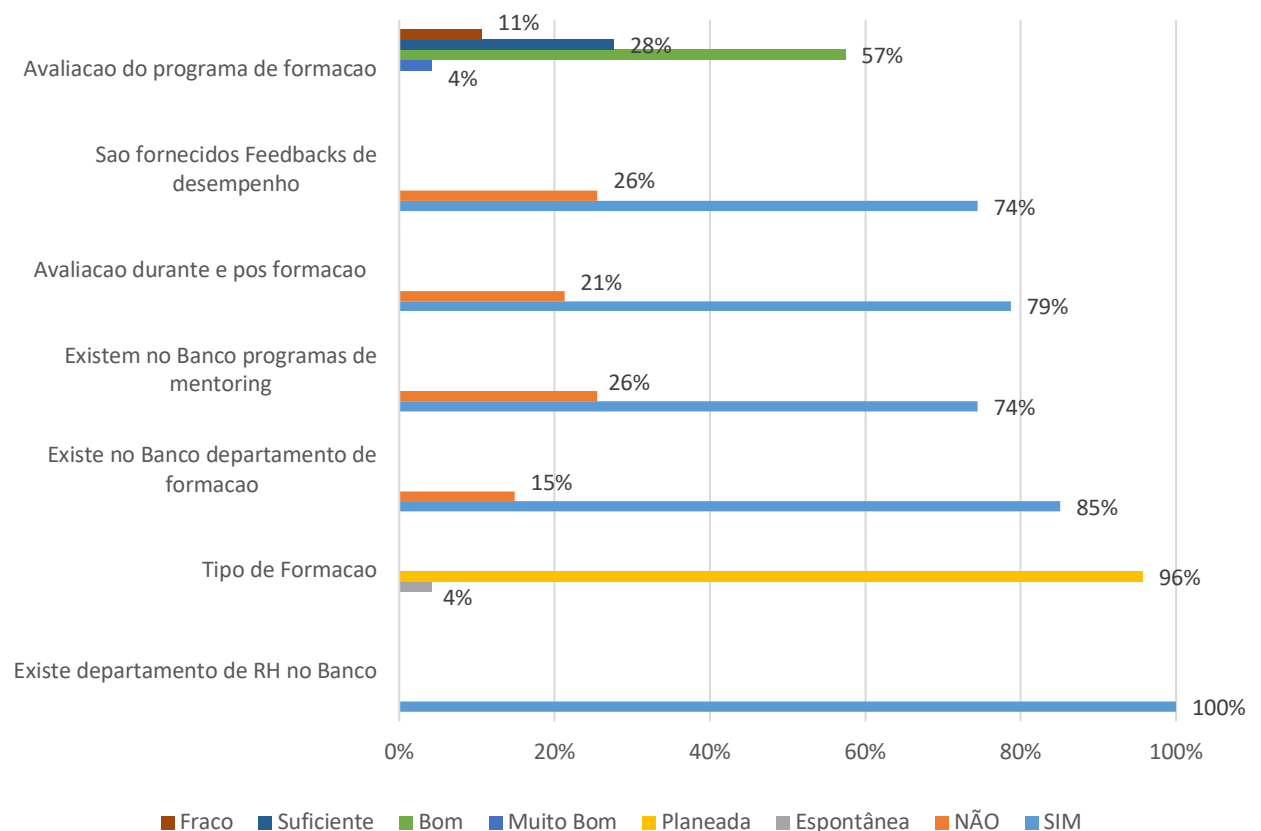


Figura 21. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Identificar as necessidades de formação e avaliar a sua eficácia.

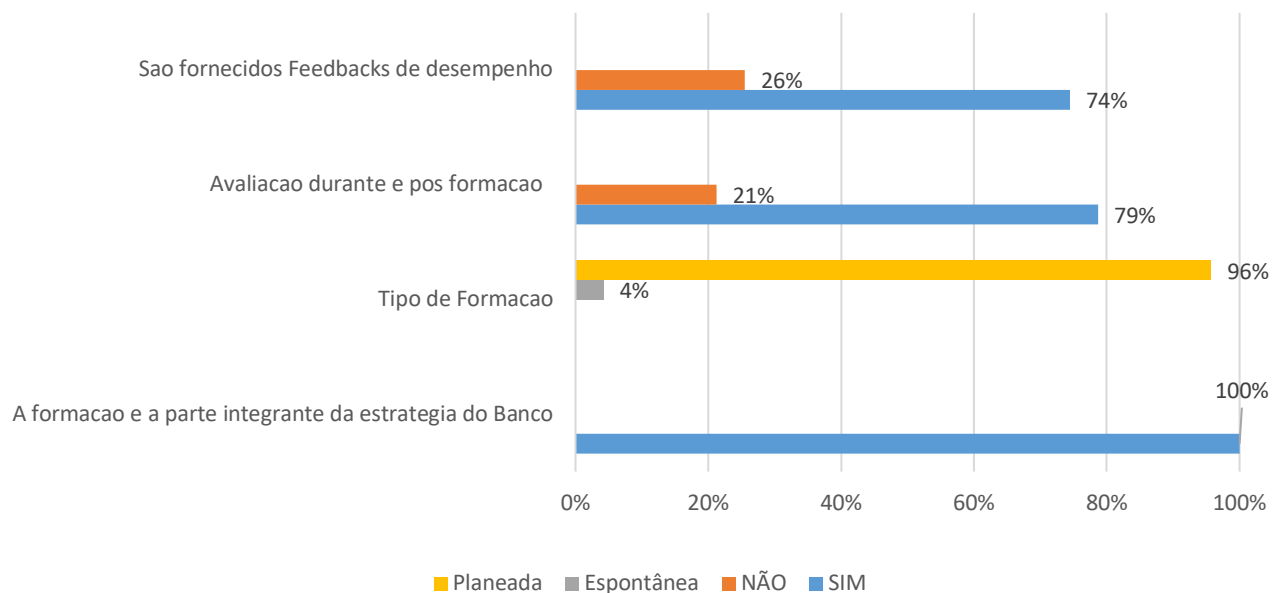


Figura 22. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Promover o autoaperfeiçoamento.

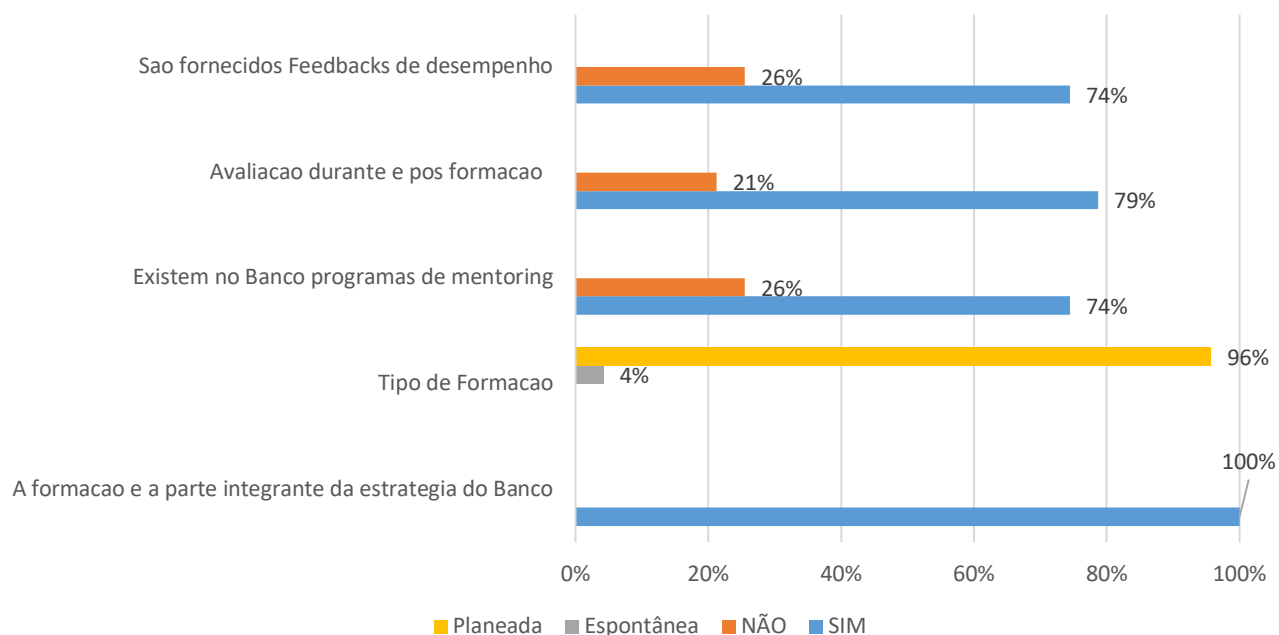


Figura 23. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Dar oportunidade aos colaboradores de conhecerem o que os seus superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo.

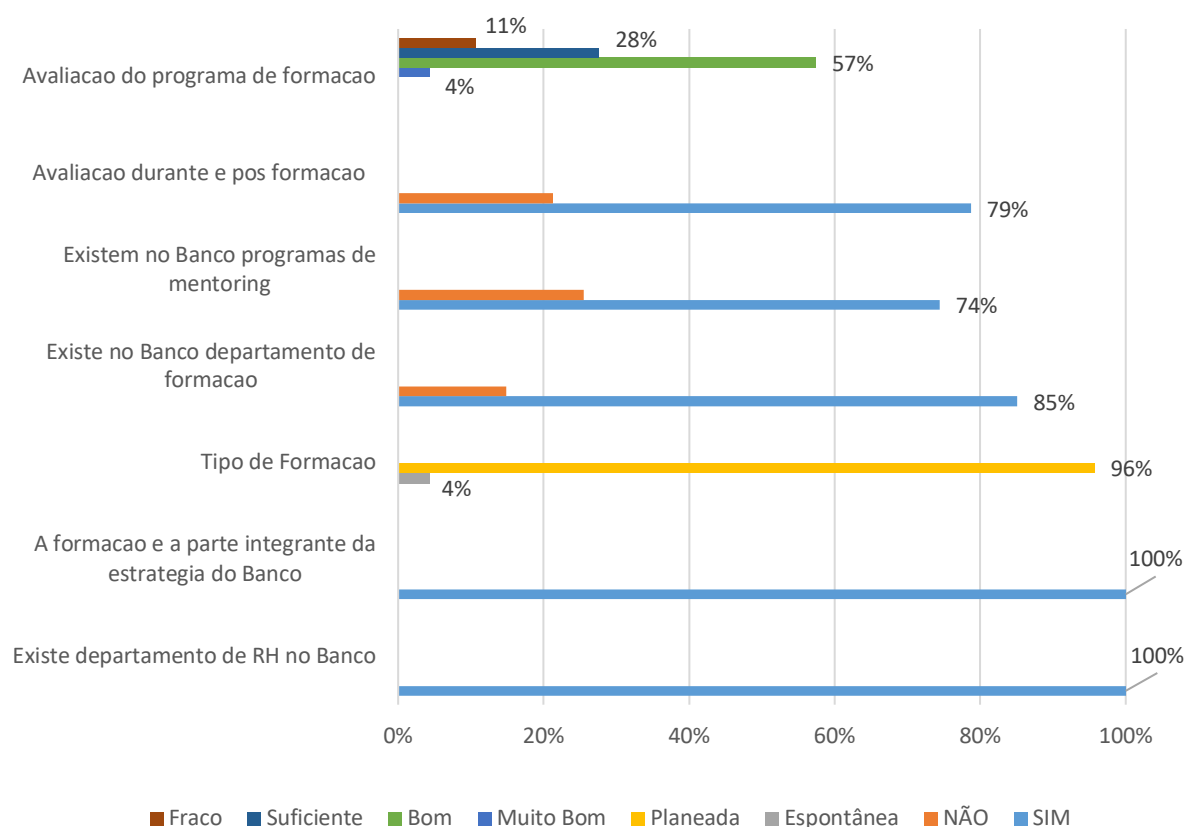


Figura 24. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências.

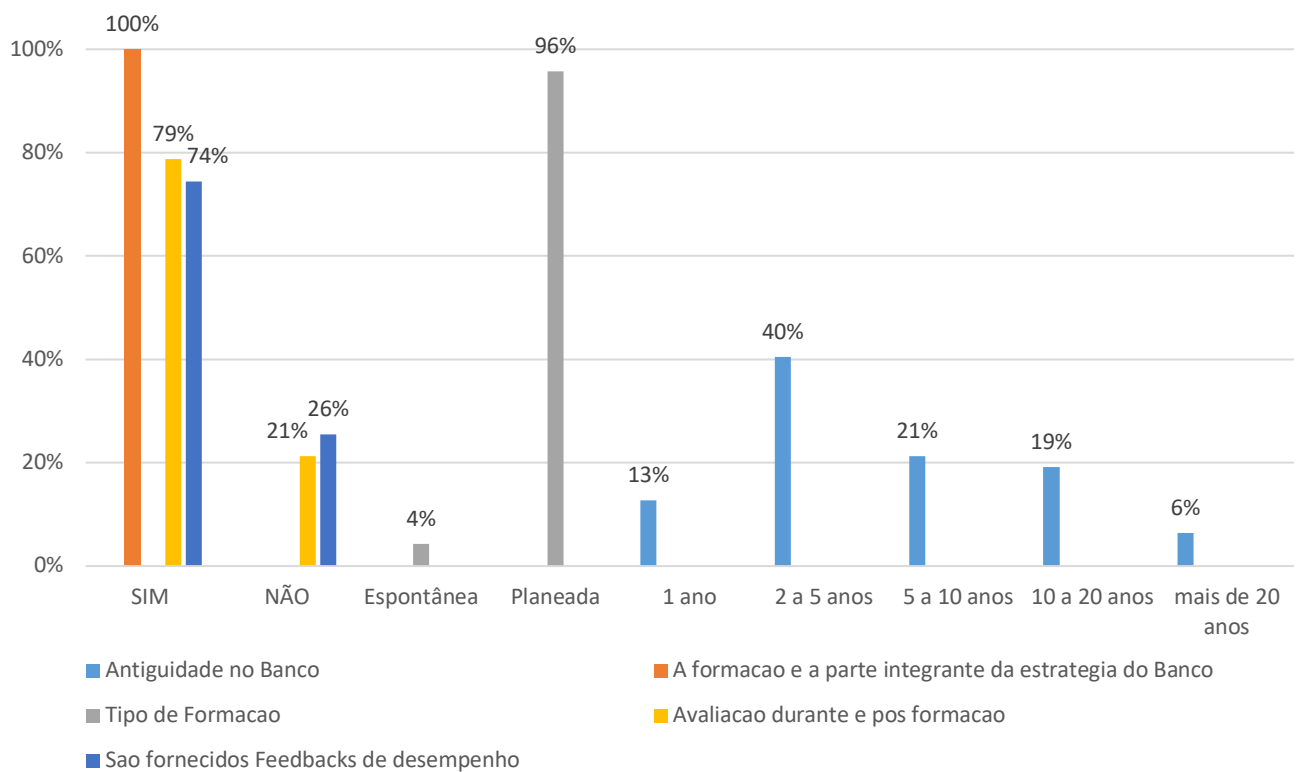


Figura 25. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras.

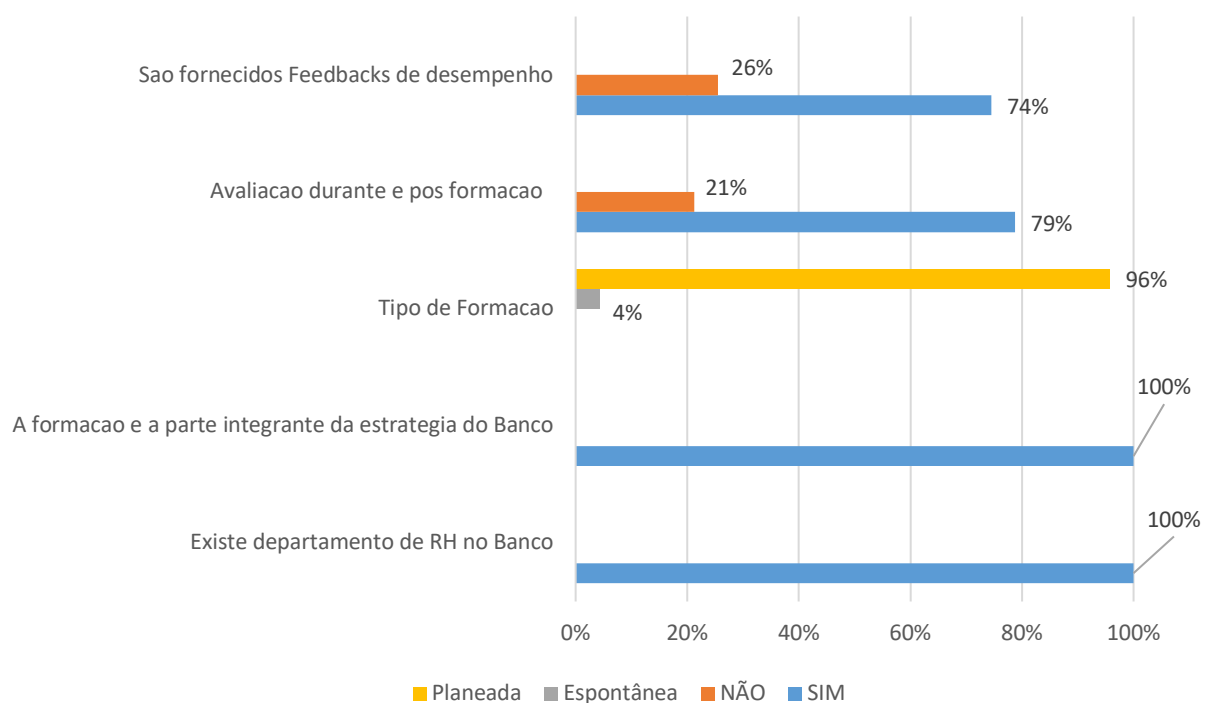


Figura 26. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Validar o recrutamento e seleção de pessoal.

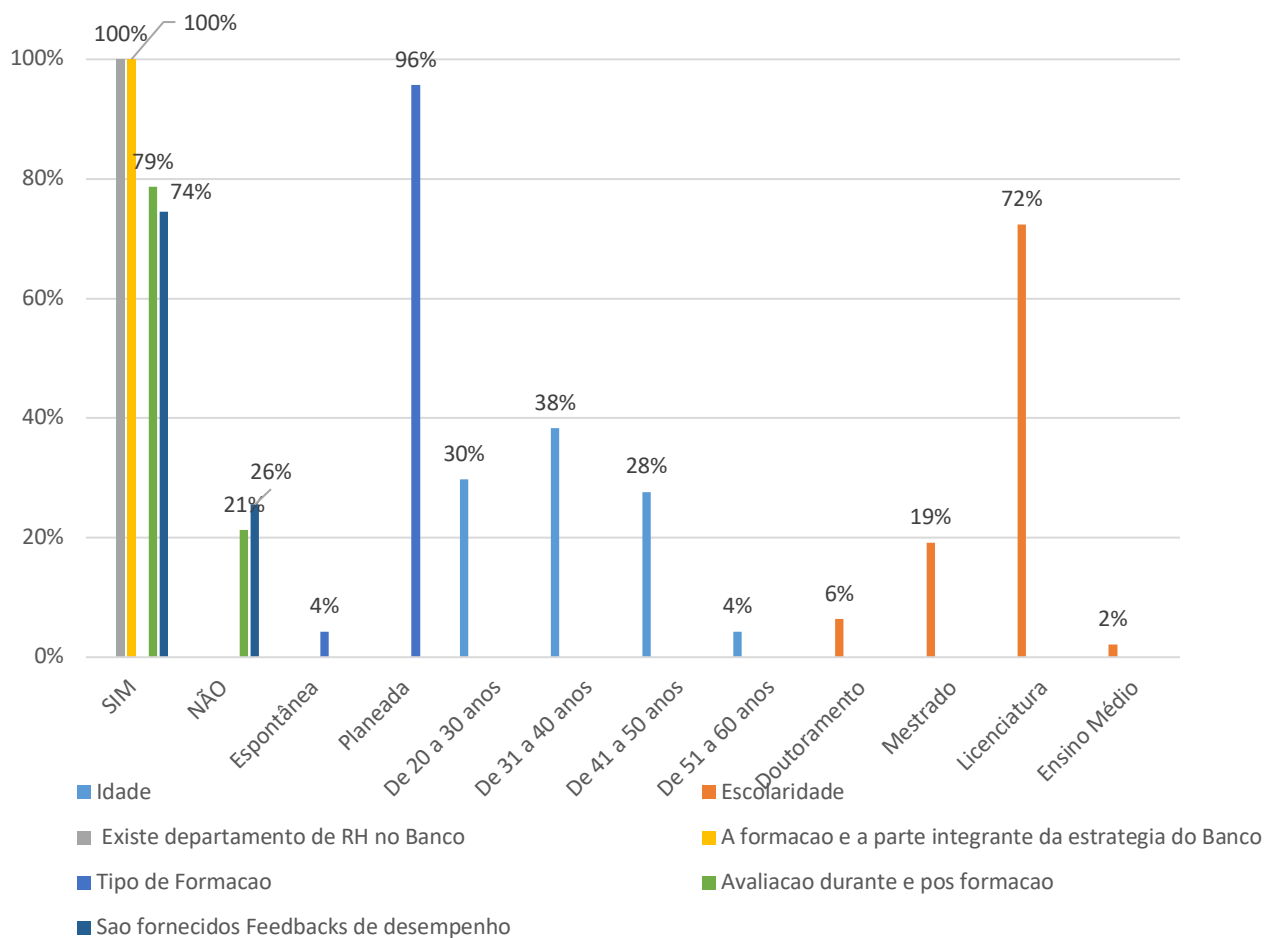


Figura 27. Análise do indicador (gestores) – Fatores que contribuem para: Identificar necessidades de recrutamento de pessoal.

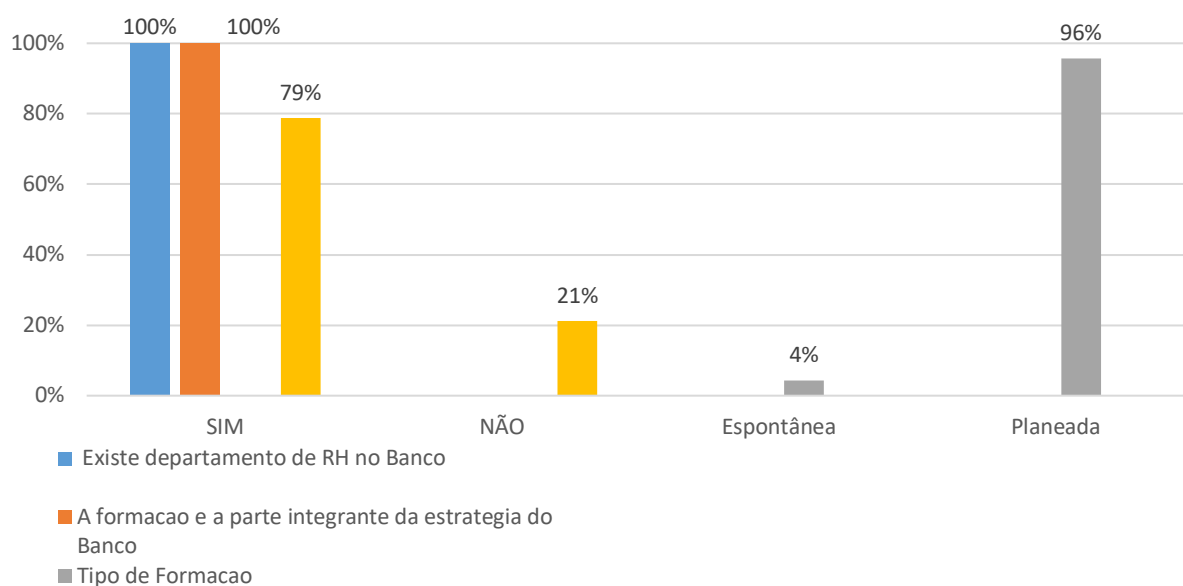


Figura 28. Análise do indicador (gestores) – Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos.